

# PENGANTAR MANAJEMEN



**Dr. Mulyadi, SE, Akt, MM, MSi, CPMA, SAS, CA.**

Lahir di Sukoharjo pada tahun 1972, menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD Combongan 1, Sukoharjo), Sekolah Menengah Pertama (SMP Negeri 2 Sukoharjo), Sekolah Menengah Atas (SMA Negeri 1 Sukoharjo). Mempeoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dari Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta pada tahun 1996; Magister Manajemen (MM) pada tahun 2005, Magister Sain (MSi) pada tahun 2007 dan Doktor Ilmu Ekonomi (Dr) pada tahun 2017 dari Universitas Trisakti Jakarta. Mempunyai Register Akuntan (Akt) pada tahun 1996, Chartered Accountant (CA), Certified Profesional Management Accounting (CPMA), Sertifikat Akuntansi Syariah (SAS), Certified Risk Management dari Badan Sertifikat Manajemen Resiko (BSMR IV).

Pengalaman praktisi perusahaan kepelabuhanan diperoleh sejak tahun 1997 pada PT Krakatau Bandar Samudera (Krakatau Steel Group), menjadi Manager Keuangan pada tahun 2004 dan General Manager pada tahun 2010. Pernah menjadi Direktur Utama pada Holding Company BUMD, Komisaris pada perusahaan yang bergerak pada Jalan Tol. Saat ini menjadi Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.



**Widi Winarso S.E., M.M.,**

Lahir di Pemalang 19 Juni. Lulus S1 tahun 2004 Jurusan Akuntansi dari STIE YAI Jakarta, Lulus S2 Magister Manajemen dari Universitas Persada Indonesia "YAI" Jakarta tahun 2007. Penulis sebelumnya berkarir sebagai praktisi baik sebagai *Accounting, Finance* juga Auditor di banyak perusahaan besar di tanah air. Karir Dosen dimulai dari menjadi Dosen Tetap Akademi BSI dan Universitas BSI Bandung sejak 2008 hingga 2015. Penulis sekarang selain sedang menyelesaikan studi S3 Ilmu Manajemen juga aktif mengajar sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Banyak artikel maupun jurnal yang telah dihasilkannya. Sebagai seorang dosen berpangkat Lektor, penulis aktif menulis sebagai wujud aktualisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Mudah-mudahan buku yang telah disusun beliau ini bisabermanfaat buat kita semua, aamiin ya



PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. MULYADI, SE, Akt, MM, MSi, CPMA, SAS, CA,  
WIDI WINARSO S.E., M.M.,



**Dr. MULYADI, SE, Akt, MM, MSi, CPMA, SAS, CA.**

**WIDI WINARSO S.E., M.M.,**

# PENGANTAR MANAJEMEN



# **PENGANTAR MANAJEMEN**

**Dr. MULYADI, SE, Akt, MM, MSi, CPMA, SAS, CA.  
WIDI WINARSO S.E.,M.M.,**



**pena persada**  
**CV. PENA PERSADA**

## **PENGANTAR MANAJEMEN**

### **Penulis :**

Dr. Mulyadi, SE, Akt, MM, MSi, CPMA, SAS, CA.

Widi Winarso S.E.,M.M.,

### **ISBN :**

### **Design Cover :**

Retnani Nur Briliant

### **Layout :**

Hasnah Aulia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas Jawa  
Tengah

Email : [penerbit.penapersada@gmail.com](mailto:penerbit.penapersada@gmail.com)

Website : [penapersada.com](http://penapersada.com)

Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan cara apapun  
tanpa ijin penerbit

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan Petunjuk-Nya penulisan buku Pengantar Manajemen dapat diselesaikan. Penulisan buku ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan kontribusi memenuhi literatur manajemen. Buku pengantar manajemen ini membahas pengetahuan dan konsep manajemen secara menyeluruh yang terdiri dari 14 bab.

Pembahasan buku ini terbagi menjadi lima bagian. Bagian 1 merupakan gambaran umum manajemen meliputi manajemen, fungsi, unsurnya (bab 1) dan sejarah perkembangan manajemen, (bab 2). Pada Bagian 2 menjelaskan tugas manajemen yang kritis yaitu manajemen perubahan (bab 2), perencanaan dan pengambilan keputusan (bab 3). Pada bagian 3 menjelaskan tindakan dan proses manajemen yang dilakukan meliputi pengambilan keputusan (bab 5), pengorganisasian (bab 6) dan pendelegasian (bab 7). Keberhasilan dan keselarasan organisasi dapat dilihat dari efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mengelola pengambilan keputusan, pengorganisasian dan pendelegasian.

Pada bagian 4 berkaitan dengan hal yang penting dalam organisasi yaitu proses pengelolaan sumber daya manusia. Pada bagian ini meliputi perencanaan tenaga kerja (bab 8), penyusunan personalia organisasi (bab 9), motivasi (bab 10) dan komunikasi (bab 11). Sedang bagian 5 berkaitan dengan kepemimpinan (*leadership*) dan hal yang sangat terkait dengan kepemimpinan, meliputi: kepemimpinan (bab 12), manajemen konflik (bab 13) dan pengawasan dan pengendalian manajemen (*controllershship*) pada bab 14.

Penulis menyadari buku ini masih banyak kekurangan. Penulis sangat berterima kasih kepada pembaca yang memberikan kritik dan saran untuk penyempurnaan buku ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu proses penerbitan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat dan memberikan kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu upaya meningkatkan kualitas SDM akademisi dan praktisi,

Jakarta, Desember 2020

Mulyadi  
Widi Winarso

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I MANAJEMEN, FUNGSI DAN UNSUR-UNSURNYA</b>	
A. Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli .....	1
B. Fungsi Manajemen .....	2
C. Unsur Manajemen dalam Fungsi Manajemen.....	6
D. Peran Penting Manajemen Bagi Perusahaan.....	8
<b>BAB II SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN</b>	
A. Asal Kata Manajemen.....	9
B. Sejarah Perkembangan Manajemen .....	10
C. Aliran-Aliran Manajemen.....	11
D. Prilaku Organisasi .....	15
<b>BAB III MANAJEMEN PERUBAHAN</b>	
A. Pengertian Manajemen Perubahan.....	19
B. Pendekatan Manajemen Perubahan .....	20
C. Jenis-jenis Manajemen Perubahan .....	22
D. Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan .....	23
<b>BAB IV PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>	
A. Definisi Perencanaan .....	25
B. Manfaat Perencanaan .....	26
C. Lingkup dan Jenis Perencanaan.....	27
D. Kendala-kendala Perencanaan.....	29
E. Pembuatan Keputusan.....	31
F. Gaya Dalam Pembuatan Keputusan .....	40
<b>BAB V PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>	
A. Pengertian Pengambilan Keputusan.....	42
B. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan.....	43
C. Konsep Pengambilan Keputusan.....	45
D. Factor- factor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan.....	47
<b>BAB VI PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)</b>	
A. Fungsi Pengorganisasian .....	50
B. Seberapa Penting Fungsi Pengorganisasian.....	51
C. Manfaat Fungsi Pengorganisasian.....	52

D. Prinsip Pengorganisasian .....	55
<b>BAB VII PENDELEGASIAN</b>	
A. Kekuasaan .....	60
B. Wewenang .....	63
C. Delegasi .....	65
<b>BAB VIII PERENCANAAN TENAGA KERJA</b>	
A. Definisi .....	77
B. Tujuan Dan Perencanaan Tenaga Kerja .....	79
C. Manfaat Perencanaan Tenaga Kerja .....	79
D. Aktivitas Perencanaan Tenaga Kerja .....	80
<b>BAB IX PENYUSUNAN PERSONALIA ORGANISASI</b>	
A. Penyusunan Personalia .....	85
B. Proses Penyusunan Personalia .....	86
C. Pengembangan Sumber-Sumber Penawaran Personalia .....	87
D. Penarikan dan Seleksi Karyawan .....	87
<b>BAB X MOTIVASI</b>	
A. Pentingnya Motivasi .....	94
B. Pengertian Motivasi .....	97
C. Pandangan Motivasi Dalam Organisasi .....	98
D. Teori-teori Motivasi .....	100
<b>BAB XI KOMUNIKASI</b>	
A. Pengertian Komunikasi .....	109
B. Proses Komunikasi .....	110
C. Saluran Dalam Komunikasi .....	112
D. Gaya Komunkasi .....	121
<b>BAB XII KEPEMIMPINAN</b>	
A. Pengertian Kepemimpinan .....	127
B. Teori Kepemimpinan .....	128
C. Fungsi Kepemimpinan .....	129
D. Tujuan Kepemimpinan .....	130
E. Sifat Kepemimpinan .....	131
F. Macam-macam Gaya Jepemimpinan .....	133
<b>BAB XIII MANAJEMEN KONFLIK</b>	
A. Pengertian Manajemen Konflik .....	135
B. Manajemen Konflik Dalam Perusahaan .....	136
C. Tipe Manajemen Konflik dalam Perusahaan .....	137

**BAB XIV PENGAWASAN DAN  
PENGENDALIAN MANAJEMEN**

A. Pengertian Pengawasan dan Pengendalian .....	143
B. Tujuan dari Fungsi Pengawasan.....	145
C. Fungsi Pengawasan dalam Praktek.....	151
D. Proses Pengendalian.....	152
E. Pendekatan dalam Mempertahankan Fungsi Pengawasan .....	153
F. Alat Bantu Pengawasan Manajerial .....	153
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>156</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>159</b>



# **PENGANTAR MANAJEMEN**

# BAB I

## MANAJEMEN, FUNGSI DAN UNSUR-UNSURNYA

Memahami pengertian manajemen, fungsi dan unsur-unsurnya untuk pebisnis dan pekerja itu penting? Bagi Anda yang bekerja pada sebuah perusahaan atau sedang menjalankan bisnis, tentu sudah tidak asing saat mendengar kata manajemen. Faktanya, beberapa orang masih kebingungan saat ditanya apa itu manajemen karena pengertiannya sendiri masih simpang siur di masyarakat.

Manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu '*menegement*' yang berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris, kata '*manage*' berarti mengendalikan atau mengelola. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Secara etimologi, definisi manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

Dalam sebuah perusahaan, terdapat masing-masing divisi yang dipimpin oleh seorang manajer atau *head* hingga jajaran *top manager*. Fungsi dari seorang manajer ini sudah jelas adalah untuk mengatur kinerja karyawan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya mengatur, seorang manajer dalam sebuah perusahaan juga bertanggung jawab atas pengawasan bawahannya agar berjalan sesuai dengan koridor

### A. Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

Untuk mengetahui pengertian manajemen yang lebih dalam, berikut ini adalah definisi manajemen menurut para ahli:

### **1. Pengertian Manajemen Menurut George R. Terry, 1997**

Dikenal sebagai Bapak Ilmu Manajemen, George R. Terry dalam bukunya *Principle of Manajemen* menyebutkan pengertian manajemen. Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi inilah yang kemudian dikenal dengan fungsi manajemen.

### **2. Pengertian Manajemen Menurut Oey Liang Lee**

Pengertian manajemen menurut profesor Oey Liang Lee adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi manusia dengan bantuan alat-alat sehingga dapat mencapai tujuan.

### **3. Pengertian Manajemen Menurut Mary Parker Foliot**

Mary mendefinisikan manajemen sebagai sebuah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini bisa berarti tugas seorang manajer adalah mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Namun definisi ini bisa juga disalah artikan oleh beberapa orang yang mencari-cari kesalahan, karena ada orang lain yang membantu menyelesaikan pekerjaan.

### **4. Pengertian Manajemen Menurut Henry Fayol**

Henry Fayol mendefinisikan manajemen hampir sama dengan para ahli lain, yaitu sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

### **5. Pengertian Manajemen Menurut Lawrence A. Apley**

Menurut Lawrence A. Apley, definisi manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk menggerakkan orang lain agar mau menyelesaikan sesuatu.

## **B. Fungsi Manajemen**

Untuk mencapai tujuan organisasi atau bisnis secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai seluruh

fungsi manajemen yang ada. Penjelasan mengenai fungsi manajemen menurut para ahli memiliki banyak kesamaan.

Fungsi manajemen menurut Henry Fayol dan GR Terry menyebutkan terdapat empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

### **1. Perencanaan**

Fungsi manajemen planning atau perencanaan merupakan fungsi utama dari sebuah manajemen dalam organisasi bisnis. Tanpa perencanaan, fungsi lain dalam manajemen tidak dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini manajemen berfungsi untuk menyusun strategi awal dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Seorang manajer akan mengevaluasi rencana sebelum mengambil tindakan dan kemudian memilih rencana manakah yang paling cocok digunakan. Sebagai sebuah sistem, manajemen akan melalui rangkaian-rangkaian yang akan memberikan dampak baik bagi sebuah organisasi. Dengan perencanaan yang baik, akan berpengaruh pada pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

Perencanaan adalah aktivitas strategis dengan menyusun hal-hal yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

*Planning* yang baik harus memiliki tujuan, dibuat secara rasional dan sederhana, memuat analisis pekerjaan, flkesibel sesuai dengan kondisi, memiliki keseimbangan dan juga mampu mengefektifkan sumber daya.

Jenjang *Planning* dari perspektif manajemen sendiri memiliki beberapa tahapan:

1. *Top Level Planning*, perencanaan dalam jenjang ini bersifat strategis. memberikan petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan serta memberikan petunjuk pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh. *top level planning* ini penekanannya pada tujuan jangka panjang organisasi dan tentu saja menjadi tanggungjawab manajemen puncak.
2. *Middle Level Planning*, jenjang perencanaan ini sifatnya lebih administratif meliputi berbagai cara menempuh tujuan dari sebuah perencanaan dijalankan. tanggungjawab pada level ini berada pada level *mid-management* atau manajemen pada tiap divisi.
3. *Low Level Planning*, perencanaan ini memfokuskan diri dalam menghasilkan sehingga planing ini mengarah kepada aktivitas operasional. dan perencanaan ini menjadi tanggungjawab manajemen pelaksana.

## **2. Pengorganisasian**

Tujuan dari pengorganisasian adalah membagi suatu tugas yang besar menjadi kegiatan yang lebih kecil-kecil. Melalui pengorganisasian, seorang manajer dapat mengawasi dan mengontrol anak buahnya agar dapat melaksanakan tugasnya secara tepat.

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa saja yang harus dikerjakan, siapa saja yang harus mengerjakan, bagaimana tugas tersebut dapat dikelompokkan, dan siapa yang bertanggung jawab.

## **3. Penempatan**

Penempatan adalah langkah selanjutnya dari pengorganisasian. Pada fungsi ini, seorang manajer harus mengetahui minat dan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Agar dapat bekerja secara maksimal, seorang manajer harus menempatkan seseorang pada posisi terbaik yang sesuai dengan kemampuannya.

Dalam hal ini, seorang manajer harus dapat melihat kemampuan minat dan bakat setiap anggotanya.

#### **4. Pengarahan**

Pengarahan atau *directing* adalah usaha agar setiap anggota kelompok dapat bekerja untuk mencapai sasaran sesuai tujuan perusahaan.

Fungsi pengarahan adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sehat sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja.

Salah satu contoh kegiatan pengarahan adalah pemberian motivasi kepada anggota kelompok atau memberikan tugas dan penjelasan secara rutin. Dalam proses ini meliputi kegiatan:

- a. Membimbing dan memberi motivasi kepada pekerja supaya bisa bekerja secara efektif dan efisien.
- b. Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan
- c. Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan

#### **5. Pengawasan**

Pengawasan atau *controlling* harus dilakukan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan visi, misi, dan peraturan perusahaan. dilakukan setelah proses kerja dilakukan. Pada proses ini, kinerja dinilai apakah sesuai dengan *planning*. Pada tahap ini manajemen mengevaluasi keberhasilan dan efektifitas kinerja, melakukan klarifikasi dan koreksi, dan juga memberikan alternatif solusi masalah yang terjadi selama proses kerja berlangsung.

Controlling atau fungsi pengawasan bisa berjalan dengan efektif jika hal hal ini diperhatikan:

- a. *Routing*, manajer harus bisa menetapkan cara atau jalur guna bisa mengetahui letak diaman sesuatu sering terjadi suatu kesalahan
- b. *Scheduling*, manajer harus bisa menetapkan dengan tegas kapan semestinya pengawasan itu dijalankan. terkadang pengawasan yang dijadwal tidak efisien dalam menemukan suatu kesalahan, dan sebaliknya yang

dilakukan secara mendadak terkadang malah lebih berguna.

- c. *Dispatching*, manajemen dalam hal ini akan melakukan penyampaian terkait evaluasi kinerja kepada unit delegasi. pihak manajer akan menyampaikan kesalahan dan solusi perbaikan.
- d. *Follow Up*, yaitu proses tindak lanjut dan penyampaian informasi. Masalah yang disampaikan dan didiskusikan selanjutnya ditindak-lanjut sebagai upaya memperbaiki kesalahan kinerja.

Fungsi pengawasan dapat digunakan untuk menilai kinerja dengan berpatokan standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila diperlukan.

Contoh dari fungsi pengawasan adalah melakukan evaluasi secara berkala terhadap keberhasilan target dengan mengikuti standar indikator yang sudah ditentukan.

Seorang manajer juga harus melakukan klarifikasi dan koreksi jika terjadi penyimpangan lalu memberikan alternatif solusi terhadap setiap permasalahan.

Bentuk pengawasan yang baik adalah pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter perusahaan.

### **C. Unsur Manajemen dalam Fungsi Manajemen**

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya yang dikenal sebagai unsur manajemen.

Masing-masing unsur ini saling berkaitan yang tidak dapat dipisahkan, jadi jika salah satu diantaranya tidak ada atau tidak sempurna maka akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Unsur-unsur tersebut adalah:

#### **1. Manusia**

Sumber daya manusia adalah unsur paling utama untuk menjalankan fungsi manajemen karena semua kegiatan dilaksanakan oleh manusia. Mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dikerjakan oleh manusia.

Jadi jika unsur manusia tidak terpenuhi maka tidak akan pernah ada aktivitas dalam organisasi atau perusahaan.

## **2. Uang**

Uang merupakan alat tukar sekaligus alat ukur nilai. Besar kecilnya sebuah kegiatan dalam perusahaan dapat diukur melalui seberapa besar uang yang dikeluarkan untuk menanggung biayanya. Tersedianya uang sebagai modal membuat manajemen lebih leluasa dalam mencapai tujuan akhir perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi

## **3. Material**

Selain ketersediaan Sumber Daya Manusia, fungsi manajemen juga membutuhkan material untuk mencapai tujuan. Material ini merupakan bahan baku, dapat berupa barang jadi atau barang setengah jadi.

## **4. Mesin**

Dengan keberadaan mesin, proses pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga mesin dan manusia tidak bisa dipisahkan selama perusahaan menjalankan kegiatannya.

## **5. Metode**

Untuk memperlancar pekerjaan, diperlukan sebuah tata cara pelaksanaan kerja yang dikenal dengan *Standar Operating Procedure* (SOP). Metode ini digunakan untuk pelaksanaan kerja dengan mempertimbangkan tujuan, waktu, biaya, dan fasilitas yang ada agar lebih efektif dan efisien.

## **6. Pasar**

Pasar adalah unsur untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan diminati oleh pasar. Untuk menentukan pasar perlu



dilakukan kajian secara mendalam sehingga produk tepat sasaran.

Dalam usaha menguasai pasar, perusahaan perlu memiliki produk yang berkualitas yang sesuai dengan daya beli pasar. Dengan manajemen yang baik, membuat seluruh kegiatan perusahaan menjadi lebih tertata dan bisa diawasi. Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Unsur- unsur manajemen menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan. Selain itu, laporan keuangan juga menjadi penunjang dalam melaksanakan proses manajemen. Kini, Anda dapat membuat laporan keuangan dengan mudah menggunakan software akuntansi seperti Jurnal. Dengan menggunakan laporan keuangan dari Jurnal, Anda dapat lebih mudah melakukan kegiatan manajemen perusahaan hingga memudahkan dalam menentukan keputusan manajemen.

#### **D. Peran Penting Manajemen Bagi Perusahaan**

Menurut Peter F. Drucker, manajemen yang efektif merupakan sumber utama perusahaan-perusahaan maju. Maka dari itu, manajemen sangat penting bagi perusahaan. Lebih lanjut, apa saja pentingnya manajemen bagi perusahaan?

1. Membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
2. Mengoptimalkan sumber daya.
3. Menunjang organisasi atau perusahaan yang baik.
4. Menciptakan keseimbangan.
5. Meminimalisir biaya.

## BAB II

# SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

### A. Asal Kata Manajemen

Manajemen sebenarnya sama usianya dengan kehidupan manusia, mengapa demikian karena pada dasarnya manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen, baik langsung maupun tidak langsung, baik di sadari ataupun tidak disadari. Ilmu manajemen ilmiah timbul pada sekitar awal abad ke 20 di benua Eropa barat dan Amerika. Dimana di negara-negara tersebut sedang dilanda revolusi yang dikenal dengan nama revolusi industri. Yaitu perubahan-perubahan dalam pengelolaan produksi yang efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan masyarakat sudah semakin maju dan kebutuhan manusia sudah semakin banyak dan beragam sejenisnya. Sekarang timbul suatu pertanyaan “siapa sajakah yang sebenarnya memakai manajemen “ apakah hanya digunakan di perusahaan saja atau apakah di pemerintahan saja. Manajemen diperlukan dalam segala bidang. Bentuk dan organisasi serta tipe kegiatan. Dimana orang-orang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W.Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai

dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

## **B. Sejarah Perkembangan Manajemen**

Perkembangan teori manajemen terjadi saat ini adalah sangatlah pesat. Oleh karena itu , kita harus mempelajari tentang manajemen mengenai sasaran,dan bagaimana proses perkembangan teori manajemen dan prinsip prinsip manajemen itu sendiri.

Ada terdapat aliran-aliran pemikir tentang manajemen, sebagai berikut :

1. **Aliran klasik** ( yang akan di bagi menjadi dua aliran , menejemen ilmiah dan teori organisasi klasik )
2. **Aliran hubungan manusiawi** ( sering disebut aliran Neoklasik)
3. **Aliran menejemen modern**
4. **Aliran Klasik**

Sebelum sejarah yang disebut *zaman* manajemen ilmiah muncul , telah menjadi revolusi industry pada abad ke 19 , yang menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan suatu pendekatan manajemen yang sistematis. Dan kemudian dibahas dalam teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen dan di uraikan oleh para tokoh dan gagasan mereka.

### **Perkembangan awal teori manajemen**

Ada dua tokoh manajemen ,yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, yang akan dibahas disini, yaitu: *Robert Owen* dan *Charles Babbage* .

**Robert Owen** ( 1771-1858)

Pada permulaan tahun 1800 an : Robert Owen , seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia.Menekankan penting unsur manusia dalam produksi. Dia membuat perbaikan - perbaikan dalam kondisi kerja , seperti pengurangan hari kerja standar,pembatasan

anak-anak dibawah umur yang bekerja,membangun perumahan yang lebih baik bagi karyawan dan mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang-barang dengan murah.

**Table 3.1.**  
**Sejarah Perkembangan Teori Manajemen**

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor
1870-1930	Manajemen Ilmiah	Fredrick w taylor Frank dan Lilian Gilbreth Henry Gannt Harington Emerson
1900-1940	Teori Organisasi Klasik	Henti Fayol Jame J Mooney
1930-1940	Hubungan manusiawi	Hawthorne Studies Eltion Mayo Fritz Roenhlisberger Hugo Monsterberg
1940- Sekarang	Manajemen Modern	Abraham Maslow Chris Argyris, Douglas Mcgregor, Edgar schien, David Mcclelend, Robert Blake dan Jane Mauton , Ernest Dale, Peter Drucker dan sebagai nya, serta ahli - ahli operation research( Management science)

### C. Aliran-Aliran Manajemen

#### Charles Babbage (1792-1871 )

Charles Babbage, seorang professor matematika dari inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Babbage adalah pengajar pertama prinsip pembagian kerja melalui spesifikasinya.

#### 1. MANAJEMEN ILMIAH

Aliran manajemen ilmiah (*scientific management*) ditandai kontribusi-kontribusi dari Federick W.

Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson, yang akan diuraikan satu persatu.

*Frederick W. Taylor (1856-1915)*

Manajemen ilmiah mula-mula dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor sekitar tahun 1900 an. Karena karyanya tersebut, Taylor disebut “bapak manajemen ilmiah”. Dalam buku-buku literature, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda.

Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan ilmiah metode studi, analisis dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Arti kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme - mekanisme atau teknik - teknik “*a bag of trick*” untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Taylor menuangkan gagasan-gagasannya dalam tiga judul makalah, yaitu: *Shop Management*, *The Principle of Scientific Management*, dan *Testimony Before the Special House Committee*, yang dirangkum dalam sebuah buku yang berjudul *Scientific Management*.

Taylor memberikan prinsip - prinsip dasar dalam penerapan pendekatan pada manajemen, sbb:

- a. Pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen, agar, sebagai contoh, metoda yang paling baik untuk pelaksanaan setiap pekerjaan dapat ditentukan.
- b. Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar setiap karyawan dapat diberikan tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
- c. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan.
- d. Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

*Frank dan Lillian Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1972).*

Contributor utama dalam aliran ini adalah pasangan suami istri *Frank Bunker* dan *Lillian Gilbreth*. Dalam aliran ini Frank lebih cenderung terhadap masalah yang sangat efisien, terutama untuk menemukan “cara yang terbaik

untuk mengerjakan suatu tugas". Sedangkan istrinya **Lillian Gilbreth** lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja ,seperti seleksi,penempatan dan latihan personalia.Dia menuangkan gagasannya dalam buku yang berjudul" *The Psychology of Management*".

**Henry L. Gantt** ( 1861-1919 )

Seperti Taylor, Henry L. Gantt mengemukakan gagasan-gagasan,yaitu :

- Saling menguntungkan antar tenaga kerja dengan manajemen.
- Seleksi kerjasama ilmiah tenaga kerja
- Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas.
- Penggunaan-penggunaan,instruksi-instruksi kerja yang terperinci.

**Harrington Emerson** (1853-1931)

Emerson mengemukakan 12 (dua belas) prinsip-prinsip efisiensi yang sangat terkenal, yang secara ringkas adalah sebagai berikut:

Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.

- a. Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
- b. Adanya staf yang cakap.
- c. Disiplin.
- d. Balas jasa yang adil.
- e. Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg – sistem informasi dan akuntansi.
- f. Pemberian perintah-perencanaan dan pengurusan kerja.
- g. Adanya standar-standar dan skedul-skedul – metoda dan waktu setiap kegiatan.
- h. Kondisi yang distandardisasi.
- i. Operasi yang distandarisasi.
- j. Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar.
- k. Balas jasa efisiensi-rencana intensif.

## 2. TEORI ORGANISASI KLASIK

*Henri Fayol*, seorang industrialis prancis, mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan oeganisasi – organisasi yang komplek dalam bukunya yang terkenal, *administration industrielle et generale* (administrasi industrsi dan umum). Dalam teori administrasinya dia memerincikan manajemen menjadi lima unsur , yaitu: *Perencanaan, pengorganisasian , Pemberian perintah, Pengkordinasian, Pengawasan.*

## 3. ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Aliran hubungan manusiawi (prilaku manusia atau Neoklasik) muncul karena ketidak- puasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efesiansi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola prilaku yang rasional.

Ada beberapa ahli yang mencoba melengkapi teori organisasi Klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi, yaitu :

### a. Hugo Munsterberg ( 1863-1916)

Dia sebagai pencecus psikologi industri' sehingga hugo munsterberg disebut bapak "psikologi industri". Dalam bukunya *Psikology and Industial Effisiensiy*, dia menguraikan tentang peralatan psikologi untuk mencapai tujuan.

### b. Elton Mayo (1880-1949)

Dia mengemukakan bahwa, Hubungan manusia sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara seorang menejer berinteraksi kepada bawahan bawahannya. Itu bertujuan untuk menciptakan hubungan kemanusiaan yang baik.

## 4. ALIRAN MANAJEMEN MODERN

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang

dikenal sebagai perilaku organisasi, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sbg aliran kuantitatif (*operation research* dan *management science* atau manajemen operasi )

#### **D. Perilaku Organisasi**

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia **dan** sistem sosial. Toko-toko aliran ini antara lain :

1. Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya “hirarki kebutuhan” dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika motivasi.
2. Douglas McGregor dengan teori X dan teori Y nya.
3. Frederick Herzberg yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
4. Robert Blake dan Jane Mouton yang membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajemen (managerial grid).
5. Rensis Likert yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitian secara extensive mengenai empat sistem manajemen, dari system 1 :exploitatif-otoritatif sampai system 4: partisipatif kelompok.
6. Fred Fiedler yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan
7. Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem social atau sistem antar hubungan budaya.
8. Edgar Schein yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi, dan lain-lainnya.

Ada beberapa prinsip dasar penting yang disimpulkan dari pendapat para tokoh- tokoh manajemen modern, yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)
2. Manajemen harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati hati.



3. Organisasi sebagai keseluruhan dan pendekatan menejer individual untuk pengawasan sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

### **ALIRAN KUANTITATIF**

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team riset operasi (operations research) dalam pemecahan masalah-masalah industri, yang didasarkan atas sukses team-team riset operasi inggris dalam perang dunia ke II. Riset operasi kemudian diformalisasikan dan disebut aliran management science yang berfungsi untuk penganggaran modal , manajemen aliran kas , scheduling produksi , pengembangan strategi produksi , perencanaan pengembangan sumber daya manusia, penjagaan tingkat persediaan yang optimal dan sebagainya

Langkah-langkah pendekatan management science biasanya sebagai berikut:

1. Perumusan masalah.
2. Penyusunan suatu model matematis.
3. Mendapatkan penyelesaian dari model.
4. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model.
5. Penetapan pengawasan atas hasil-hasil.
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan-implementasi.

### **PENDEKATAN SISTEM**

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Pendekatan system member manajer cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Sistem pendekatan adalah sangat mendasar sehingga segala sesuatu adalah saling berhubungan atau saling tergantung. Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang saling tergantung dan saling berhubungan dan bila elemen tersebut berinteraksi maka membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh.

## PENDEKATAN KONTINGENSI

Pendekatan kontingensi (contingency approach) dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Menurut pendekatan ini tugas seorang menejer adalah mengidentifikasikan teknik mana , pada situasi tertentu , dibawah keadaan tertentu , dan pada waktu tertentu akan membawa pencapaian tujuan manajemen.

Manajer saat ini dituntut mempelajari dan memahami semua teori manajemen yang dihasilkan oleh berbagai aliran, karena manajer bisa memilih teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Disamping itu seorang manajer dapat saja menggabungkan dan memanfaatkan teori dan konsep yang paling cocok atau pendekatan untuk menghadapi masalah sederhana maupun yang kompleks dan pendekatan-pendekatan ini yang menggambarkan kedudukan dan peranan manajemen saat ini dan di masa datang.

Ada beberapa alasan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen yang akan diuraikan di bawah ini yaitu antara lain:

1. Membentuk pandangan kita mengenai organisasi. Mempelajari teori manajemen juga memberi petunjuk kepada kita di mana kita mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan manusia didalamnya.
2. Kesempatan mengambil pandangan yang berbeda dari situasi sehari-hari.
3. Membuat kita sadar mengenai lingkungan usaha. Mempelajari berbagai teori manajemen berdasarkan perkembangannya, kita dapat memahami bahwa setiap teori adalah karena berdasarkan lingkungannya yaitu ekonomi, sosial, politik dan pengaruh teknologi yang dirasakan pada waktu dan tempat terjadinya peristiwa tertentu. Pengetahuan ini membantu setiap orang untuk memahami apa sebabnya teori tertentu cocok terhadap keadaan yang berbeda.

4. Mengarahkan terhadap keputusan manajemen. Mempelajari evolusi manajemen membantu memahami proses dasar sehingga dapat memilih suatu tindakan yang efektif. Pada hakekatnya suatu teori merupakan asumsi-asumsi yang koheren/logis, untuk menjelaskan beberapa fakta yang diobservasi. Teori yang absah, dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu. Dengan adanya pengetahuan ini, kita bisa menerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda.
5. Merupakan sumber ide baru. Mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan kita pada suatu ide atau gagasan tentang mengatur aktifitas.

## BAB III

# MANAJEMEN PERUBAHAN

Agar kita bisa memahami salah satu istilah manajemen ini, maka kita harus mengetahui terlebih dahulu setiap arti dari kata manajemen dan perubahan. Sederhananya, manajemen adalah suatu proses dalam mengelola atau bentuk pengelolaan sesuatu, sedangkan perubahan adalah suatu upaya, proses, atau transformasi terhadap suatu hal menjadi hal lain.

Istilah manajemen perubahan kerap digunakan dalam manajemen perusahaan atau organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan yang penting dalam bisnis apapun.

### A. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Manajemen perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan dalam menggapai hasil yang dibutuhkan dan demi mewujudkan perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, dan sistem yang lebih luas.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan.

Manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen perubahan sebagai berikut:

1. Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.
2. Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.
3. Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.
4. Sedangkan Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

## **B. Pendekatan Manajemen Perubahan**

Davidson (2005) dalam bukunya mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat. Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan

rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif

Berikut ini adalah penjelasan dari keempat pendekatan tersebut.

### **1. Pendekatan Rasional-Empiris**

Pendekatan rasional-empiris digunakan dengan dasar keyakinan bahwa perilaku orang mampu diprediksi dan mereka akan memberikan perhatian khusus atas kepentingannya sendiri. Dengan memahami perilaku tersebut, maka akan memberikan manajer perubahan pada suatu strategi yang berguna untuk melangkah.

Beberapa komponen atas pendekatan ini meyakini bahwa seluruh target perubahan akan terselimuti oleh beragam mitos, ketidak tahuan, kebenaran semu, walaupun tetap memelihara rasionalitasnya. Seluruh target perubahan tersebut akan mengikuti diri mereka sendiri jika itu dikatakan pada mereka yang berarti, dan seringkali mereka tidak memahami apa yang terbaik untuk mereka.

Mereka akan berubah dengan sendirinya saat mereka menerima komunikasi yang lebih informatif, efektif dan saat ada insentif pada perubahan yang mereka nilai lebih memadai.

### **2. Pendekatan Normatif-Reedukatif**

Pendekatan ini akan lebih fokus pada bagaimana seorang manajer perubahan mampu memberikan pengaruh atau bertingkah laku dengan berbagai cara tertentu, agar selanjutnya para anggota manajer mampu melakukan perubahan. Pada dasarnya, manusia akan berubah saat ada suatu perusahaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan yang terbaik.

Perubahan tersebut akan paling siap terjadi saat satu orang dalam kelompok tersebut masuk dalam perubahan dan menganut sistem nilai dan keyakinan kelompoknya.

### **3. Pendekatan Kekuasaan-Koersif**

Pendekatan ini akan memaksa pihak manajemen perubahan untuk melakukan caranya secara semena-mena

oleh sebagian pihak secara naif oleh sebagian yang lain, dan sering menjadi bentuk standar dalam manajemen perubahan. Premis utama dari pendekatan ini adalah mereka yang pada dasarnya patuh akan siap untuk melakukan apapun yang diperintahkan dengan tanpa atau sedikit usaha dalam meyakinkan.

Dalam hal ini, membuat orang-orang untuk berubah dilakukan dengan dasar penegakan kewenangan, ancaman, atau adanya sanksi atas performa yang buruk. Pendekatan ini bisa juga disebut sebagai pendekatan kekuatan penindas. Pendekatan ini memiliki risiko yang besar dan potensi balasannya pun sangat besar.

#### **4. Pendekatan Lingkungan-Adaptif**

Premis utama yang digunakan dalam pendekatan manajemen ini adalah bahwa walaupun mereka berubah berdasarkan insting, namun mereka berusaha menghindari segala bentuk kerugian, jadi sebenarnya mereka mempunyai kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai kondisi dan situasi baru.

### **C. Jenis-jenis Manajemen Perubahan**

Harischandra (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:

1. *Smooth incremental change*, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan.
2. *Bumpy incremental change*, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
3. *Discontinuous change*, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya,

strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat.

#### **D. Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan**

Haines (2005) mengatakan terdapat beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:

1. **Fase A: *Positioning Value* (menentukan posisi strategis).** Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.
2. **Fase B: *Measures Goals* (mengukur tujuan).** Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.
3. **Fase C: *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen).** Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
4. **Fase D: *Actions Level-level* (aktivitas perubahan).** Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
5. **Fase E: *Environment Scan* (identifikasi lingkungan eksternal).** Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan



menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan.

Davidson dalam bukunya mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat. Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif.

Jenis-jenis manajemen perubahan yang bisa dipilih oleh perusahaan adalah *smooth incremental change*, *bumpy incremental change*, dan *discontinuous change*. Sedangkan fase-fase yang bisa dipilih adalah *positioning value*, *measures goal*, *assesment strategy*, *actions level-level*, dan *environment scan*.

Namun, manajemen ini tidak akan berjalan sukses jika tanpa dilakukan manajemen keuangan yang lebih baik dan akurat. Untuk itu, Anda bisa menggunakan software akuntansi dari Accurate Online untuk membantu Anda dalam melakukan manajemen keuangan secara *real-time*. Selain itu, Anda bisa mengatur biaya produk, mengontrol stok barang, dan memantau laporan keuangan bisnis Anda secara mudah dan tepat.

## BAB IV

# PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### A. Definisi Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah Perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan merupakan cetak biru untuk pencapaian tujuan yang memuat pengalokasian sumberdaya yang dibutuhkan, jadwal, tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah mempersiapkan masa depan. Masa depan memang akan datang dengan sendirinya, tapi tanpa perencanaan masa depan tersebut mungkin bukan masa depan yang kita inginkan.

Perencanaan memberikan arah tindakan saat ini yang terfokus pada pencapaian tujuan yang kita impikan di masa yang akan datang. Melalui perencanaan kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperkirakan risikonya sambil terus menyesuaikan tindakan/aktifitas dengan tujuan yang hendak kita capai. Karena pentingnya fungsi perencanaan, maka dalam dunia militer dikenal idiom :*"Jika kamu gagal merencanakan, maka kamu merencanakan kegagalan"*

Melalui perencanaan yang baik, enam pertanyaan pokok dalam setiap aktifitas untuk mencapai tujuan akan terjawab. Keenam pertanyaan tersebut yang dikenal dengan 4W & 2 H) adalah sebagai berikut :

1. *What needs to be accomplished?* (apa yang harus dikerjakan?)
2. *When is the deadline?* (Kapan harus dilaksanakan dan diselesaikan?)
3. *Where will this be done?* (Dimana tempat pelaksanaannya?)
4. *Who will be responsible for it?* (Siapa penanggungjawabnya?)

5. *How will it get done?* (Bagaimana cara melaksanakannya?)
6. *How much time, energy, and resources are required to accomplish this goal?* (Berapa banyak waktu, tenaga dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan)

## **B. Manfaat Perencanaan**

Perencanaan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan, diantaranya adalah :

1. Memberikan arah tindakan pada organisasi. Tanpa rencana yang memiliki tujuan sebuah organisasi tidak akan sampai kemanapun.
2. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-hasil yang hendak dicapai. Rencana membantu baik manajer dan maupun karyawan untuk memusatkan perhatian mereka pada sebuah gambaran besar yang disebut rencana.
3. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim. Sebuah rencana mengintegrasikan berbagai bagian/unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama.
4. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
5. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan. Keputusan selalu berorientasi ke masa depan, jika manajemen tidak memiliki rencana untuk masa depan maka keputusan keputusan yang dibuatpun hanya sedikit yang dapat berorientasi ke masa depan.
6. Merupakan prasyarat bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Melalui perencanaan, manajemen akan mengetahui pengorganisasian apa yang harus ditangani, karyawan apa dan bagaimana yang dibutuhkan, bagaimana memimpin, memotivasi karyawan, dst.

## **2 Merumuskan Tujuan untuk sebuah Rencana**

Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirunut dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui

Missi Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Missi merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan missi organisasi.

Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer :

1. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya
2. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-per-orang, maka sasaran tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.
3. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
4. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya
5. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya.

### **C. Lingkup & Jenis Perencanaan**

Perencanaan sebagai salah satu fungsi pokok manajemen pasti dilakukan oleh manajer pada semua tingkatan, meski skala atau lingkup rencananya berbeda sesuai dengan level manajerialnya. Kendati menyusun rencana yang sifat dan lingkungnya berbeda, setiap manajer harus mengkoordinasikan rencananya dengan rencana yang bersifat lebih luas agar tidak

terjadi kontradiksi penetapan tujuan antar unit kerja dan antar bagian yang lebih tinggi. Memilahkan lingkup rencana tersebut adalah untuk membentuk sebuah mata rantai Sarana -Tujuan yang menghubungkan antara aktifitas organisasi sehari-hari dengan pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Mata rantai Sarana-Tujuan tersebut dibentuk dalam level perencanaan adalah sbb:

1. Rencana Strategis yang merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat umum dan di dalamnya mencakup pengembangan misi organisasi, serta tujuan-tujuan pokok yang akan dicapai organisasi secara keseluruhan. Top Level Manajer adalah yang bertanggung-jawab dan berkepentingan dengan perencanaan ini.
2. Rencana Taktis merupakan rencana yang menjabarkan Rencana Strategik menjadi rencana dengan target-target spesifik yang harus dicapai oleh setiap divisi. Oleh karenanya memuat tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang bertanggungjawab pada setiap divisinya. Yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan taktis spesifik yang harus disusun dalam Rencana taktis ini adalah Manajer tingkat menengah yang membawahi divisi-divisi spesifik.
3. Rencana Operasional merupakan rencana jangka pendek atau rencana tahunan yang merupakan jabaran lebih rinci dari Rencana Strategik per-unit kerja. Rencana Operasional adalah blueprint rencana tindakan sesungguhnya dari setiap unit kerja dalam satu tahun kerja, oleh karenanya juga disebut sebagai Rencana Sekali Pakai (Single-use Plans) . Di dalam rencana operasional tercakup aktifitas apa yang harus dilakukan, jadwal kerja, penanggungjawab, dll. Anggaran penerimaan dan belanja organisasi juga termasuk dalam kategori ini
4. Rencana Kontijensi. Rencana ini adalah rencana yang dikembangkan sebagai antisipasi jika rencana semula yang telah dibuat ternyata gagal mencapai tujuan atau bahkan

tidak dapat dilaksanakan karena berbagai sebab. Organisasi-organisasi besar biasanya memiliki rencana kontinjensi, karena bagaimanapun telitinya seorang manajer dalam mempertimbangkan berbagai aspek dalam perencanaannya, situasi lingkungan bisa berubah.

5. *Continuining or Ongoing Plans*, adalah bentuk rencana yang dibuat untuk kepentingan beberapa tahun dengan kemungkinan revisi atau pembaruan secara periodik. Yang termasuk *Ongoing Plans* ini adalah :
  - a. Kebijakan, yang merupakan arahan umum yang harus diikuti oleh para manajer manakala menangani masalah yang berkaitan dengan wilayah-wilayah penting dalam pembuatan keputusan (misalnya kebijakan kepegawaian dan pengelolaan sumberdaya manusia, kebijakan kenaikan upah/gaji, dlsb)
  - b. Prosedur, yakni petunjuk langkah demi langkah yang menjelaskan bagaimana suatu aktifitas harus dilakukan. Prosedur memberikan standarisasi penanganan untuk aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang (misalnya tentang prosedur penilaian kerja, prosedur pembuatan laporan keuangan, prosedur pemesanan barang, dll)
  - c. Aturan, yakni pernyataan yang secara explicit memberikan batasan pada karyawan tentang apa yang boleh atau tidak boleh mereka lakukan saat bekerja (misalnya larangan absen atau bahkan datang terlambat ke tempat kerja, dll, aturan-aturan yang secara explicit juga dicantumkan pada saat calon karyawan menandatangani kontrak kerja, dll).

#### **D. Kendala-Kendala Dalam Perencanaan**

Agar rencana yang telah dibuat dapat terlaksana dengan efektif, manajer harus mampu mengidentifikasi beberapa kendala potensial dalam perencanaan dan berusaha mengatasinya. Kendala-kendala tersebut umumnya adalah :

1. Ketidakmampuan membuat Rencana atau Rencana yang tidak cukup Baik. Tentu saja tidak semua manajer otomatis memiliki kemampuan membuat perencanaan. Faktor penyebabnya adalah kurangnya pengalaman, pendidikan atau bahkan karena diajari atau tidak memiliki pengetahuan tentang bagaimana membuat rencana yang benar.
2. Kurangnya Komitmen dalam proses pembuatan rencana. Mengembangkan sebuah rencana adalah pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang cukup banyak dan menyita waktu. Kebanyakan manajer beralasan mereka tidak cukup punya waktu untuk mengikuti proses pembuatan rencana yang cukup panjang, atau bahkan mereka tidak membuat rencana yang memadai karena sebenarnya mereka takut gagal tidak mencapai yang mereka targetkan dalam rencana tersebut.
3. Lemahnya informasi. Karena yang menjadi dasar dari sebuah rencana adalah informasi, maka bagaimanapun canggihnya seorang manajer dalam teknik pembuatan rencana, namun apabila informasi yang digunakan dalam penyusunan rencana tersebut kurang memadai (informasi kurang akurat, kurang lengkap, basi), maka rencana tersebut juga akan kurang bermutu atau bahkan rencana yang gagal.
4. Terlalu berfokus pada masa kini. Kegagalan mempertimbangkan efek jangka panjang sebuah rencana karena terlalu menekankan pada penanganan persoalan-persoalan jangka pendek, justru dapat menyebabkan kegagalan organisasi mempersiapkan masa depan. Seorang manajer seharusnya memiliki gambaran besar dalam benaknya tentang masa depan dan sasaran-sasaran jangka panjang yang ingin diraih saat menyusun sebuah rencana.
5. Terlalu mengandalkan diri pada unit/Bagian Perencanaan. Banyak organisasi/perusahaan yang memiliki bagian perencanaan atau bagian perencanaan dan pengembangan tersendiri. Bagian ini yang melakukan penelitian, studi, membangun model, percobaan, dll, tapi sesungguhnya tidak

mengembangkan perencanaan itu sendiri. Hasil dari bagian ini hanyalah merupakan alat bantu yang dapat dimanfaatkan oleh manajer dalam membuat rencana, apalagi menyusun sebuah rencana organisasi tetaplah tanggung-jawab manajer.

6. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dapat dikuasainya. Kebanyakan manajer hanya berkonsentrasi pada hal-hal yang paling dikuasai dan menghindarkan diri hal yang kurang dikuasai karena khawatir dianggap kurang mampu. Misalnya memusatkan perhatian pada pembuatan gagasan-gagasan dan ide-ide baru, namun mengabaikan bagaimana cara menjadikan gagasan/ide tersebut teraplikasikan karena kurang menguasai operasional organisasinya

Kendala-kendala tersebut pastilah dapat diatasi manakala manajer menginginkan sebuah rencana berkualitas yang tersusun. Cara termudah dan termurah tentu saja melalui komunikasi yang efektif dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam penyusunan rencana. Komunikasi yang efektif menjamin manajer memperoleh informasi yang berkualitas, dan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan rencana akan memperluas dan memperdalam perspektif rencana itu serta mengurangi resiko kurang ketidak-berhasilan rencana tersebut saat dilaksanakan.

#### **E. Pembuatan Keputusan: Pengertian & Proses**

Pembuatan keputusan adalah hal yang sangat alami dalam kehidupan organisasi, bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Membuat keputusan berarti melakukan suatu proses mental untuk menetapkan sebuah pilihan dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan. Membuat keputusan juga berarti mengakui adanya situasi atau masalah yang memerlukan penanganan khusus, meski kadang dalam prosesnya keputusan juga bisa berlangsung sangat singkat berdasarkan tindakan/reaksi spontan.



Berjalan singkat atau panjang, proses mental pembuatan keputusan biasanya melewati tahapan-tahapan sebagai berikut

1. Identifikasi masalah yang memerlukan pembuatan keputusan atau menetapkan tujuan dari adanya keputusan
2. Identifikasi faktor-faktor pembatas
3. Mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan masalah
4. Menganalisa setiap alternatif yang mungkin
5. Memilih alternatif terbaik
6. Melaksanakan keputusan
7. Menetapkan sistem feedback sebagai pengendalian dan evaluasi atas keputusan tersebut.

## **Add**

### **1. Identifikasi Masalah**

Mengidentifikasi permasalahan yang memerlukan keputusan adalah sama pentingnya dengan keputusan itu sendiri, sebab keputusan yang benar haruslah berdasarkan pada pemahaman kita yang benar akan masalah yang dihadapi. Kesalahan mengenali permasalahan yang sesungguhnya akan mempengaruhi ketepatan keputusan yang dibuat. Masalah dapat dikenali melalui gejala yang tampak, namun gejala tersebut hanya merupakan pertanda adanya masalah dalam organisasi, bukan menunjukkan akar dari masalah itu sendiri. Manajer yang baik akan menggali akar permasalahan yang menimbulkan gejala tersebut. Berikut ini adalah gejala-gejala yang menunjukkan adanya permasalahan dalam organisasi

### **2. Identifikasi faktor-faktor yang membatasi.**

Semua manajer ingin membuat keputusan terbaik yang dimungkinkan. Sayangnya untuk menghasilkan keputusan terbaik membutuhkan sumberdaya yang ideal, padahal lingkungan organisasi (intern atau ekstern) pastilah memiliki keterbatasan-keterbatasan (informasi, waktu, peralatan, karyawan, dllsb). Oleh karenanya manajer haruslah membuat keputusan terbaik atau yang paling optimal yang dimungkinkan dari situasi yang ada (dari segi informasi, sumberdaya maupun waktu yang tersedia).

Tanpa menyadari adanya keterbatasan-keterbatasan tersebut, keputusan yang diambil bisa jadi justru keputusan yang tidak bisa dilaksanakan atau yang tidak realistik.

### **3. Mengembangkan alternatif-alternatif.**

Karena keterbatasan waktu, umumnya manajer mengambil keputusan hanya dengan mempertimbangkan satu atau dua jawaban yang paling cepat ia peroleh. Tentu saja kondisi demikian kurang ideal untuk efek jangka panjang, mengingat suatu masalah pastilah memiliki banyak jalan keluar dan tugas manajer adalah untuk berfikir kreatif mengembangkan berbagai alternatif yang dapat dilakukan. Ada berbagai teknik untuk mengembangkan alternatif, yang umum dilakukan dan hanya membutuhkan waktu singkat (30-60 menit) adalah melalui teknik *Brainstorming*. Selain itu juga bisa melalui Teknik Kelompok Nominal atau Teknik Delphi.

*Brainstorming* merupakan teknik mengumpulkan pendapat melalui diskusi secara langsung dari partisipan untuk menghasilkan ide atau solusi-solusi alternatif, karena dengan lebih banyak kepala akan lebih banyak alternatif pilihan. Agar *brainstorming* berhasil sebagaimana dikehendaki, maka ada beberapa aturan yang perlu dipatuhi : a). Pusatkan perhatian hanya pada permasalahan yang akan ditangani untuk menghindari pembahasan yang melebar ke permasalahan lain; b). Dukung seluruh peserta diskusi untuk memberikan ide, tampung semua ide dan alternatif walau mungkin tampak konyol dan tak masuk akal karena mungkin saja ide yang konyol tersebut justru merupakan jalan keluar yang kreatif yang tak terpikirkan sebelumnya; c). Evaluasi atas semua ide dan alternatif hanya boleh dilakukan setelah semua ide dan alternatif dipresentasikan, sehingga seluruh peserta atau kelompok diskusi merasa diperlakukan adil dan dihargai pendapatnya.

Teknik Kelompok Nominal tujuan dan caranya nyaris sama dengan teknik *Brainstorming* hanya bentuknya lebih

formal lengkap dengan agenda dan berita acara. Setiap anggota kelompok mendapat kesempatan yang sama untuk menyampaikan pikiran. Tidak ada diskusi atau komunikasi antar personal selama acara ini berlangsung untuk mencegah terjadinya perdebatan dan adu argumentasi.

Teknik Delphi adalah teknik pengumpulan pendapat melalui daftar pertanyaan yang disusun secara cermat sesuai dengan permasalahan yang akan dipecahkan tanpa melalui tatap muka langsung antar peserta. Biasanya yang dilibatkan adalah para ahli di bidang yang dibutuhkan untuk memberikan opini secara mandiri sesuai keahliannya.

Teknik apapun yang dipakai, pembuatan keputusan secara kelompok memiliki kelebihan (dan juga kekurangan) jika dibanding pembuatan keputusan secara individu. Kelebihannya antara lain adalah :

1. Kelompok memberikan perspektif yang lebih luas karena tiap individunya bisa jadi memiliki perspektif dan persepsi yang berbeda atas permasalahan yang dihadapi dan cara pemecahannya.
2. Karyawan akan merasa lebih puas dan lebih cenderung mendukung keputusan yang dibuat bersama.
3. Kesempatan untuk berdiskusi memberikan peluang untuk menjawab pertanyaan dan mengurangi ketidak-pastian bagi pembuat keputusan.

Sedang kekurangannya antara lain adalah :

1. Membutuhkan waktu yang lebih panjang katimbang keputusan yang dibuat seorang diri
2. Keputusan yang diambil cenderung bersifat kompromis daripada pemecahan yang optimal

Membuat keputusan secara kelompok atau secara individu sangat tergantung pada pertimbangan sang manajer sendiri, pertimbangan obyektif (sifat permasalahan yang dihadapi, waktu yang tersedia untuk membuat keputusan, kemampuan karyawan yang terlibat, dll); maupun pertimbangan subyektif karena gaya kepemimpinan manajer

yang lebih cenderung one man show. Juga perlu diingat bahwa sekalipun melibatkan karyawan atau para ahli, tanggung jawab sebagai pengambil keputusan tetaplah di tangan para manajer, karena manajer dihargai tinggi untuk kemampuannya mengambil keputusan (dan bertanggung-jawab) bagi organisasi.

#### **4. Menganalisa alternatif-alternatif.**

Menganalisa alternatif-alternatif berarti mempertimbangkan setiap alternatif secara seksama agar dapat mengidentifikasi setiap kelebihan dan kekurangannya sebelum memutuskan memilih salah satu alternatif. Berbagai teknik statistik dan analisis kuantitatif dapat digunakan sebagai alat bantu dalam memilih alternatif yang tersedia, namun yang terpenting adalah melakukan evaluasi atas alternatif-alternatif tersebut dengan mempertimbangkan: a). Fisibilitasnya, apakah alternatif tersebut dapat dilaksanakan; b) Efektifitasnya, sejauh mana alternatif tersebut dapat mengatasi permasalahan yang ada; c). Konsekuensi atau dampaknya, baik secara finansial atau non finansial bagi organisasi (karena setiap keputusan pastilah mengandung konsekuensi).

#### **5. Memilih Alternatif terbaik.**

Memilih alternatif terbaik berarti memilih alternatif yang diperkirakan paling menguntungkan atau yang paling kecil konsekuensinya atau gabungan keduanya, kendati tentu saja bukan hal yang mudah karena bisa saja setiap alternatif memiliki nilai kelebihan dan kekurangan yang relatif seimbang. Keputusan bisa saja diambil karena alternatif tersebut yang paling optimal dari situasi yang ada (paling menguntungkan/ paling memuaskan atau yang paling memungkinkan). Intuisi dan penilaian/judgment berdasarkan pengalaman manajer juga bisa sangat membantu dalam hal ini.

#### **6. Melaksanakan Keputusan.**

Melaksanakan keputusan adalah esensi dari tindakan manajerial, karena keputusan organisasi hanya dapat

terlaksana melalui orang-orang, dan manajemen berarti mengelola karyawan dalam organisasi. Manajer dihargai dari pembuatan keputusannya, namun ia juga diharapkan mampu mengimplementasikan keputusan tersebut menjadi tindakan nyata oleh karyawannya bagi keuntungan organisasi secara keseluruhan. Untuk memastikan agar para karyawan tahu peran yang diharapkan dari mereka, manajer harus memikirkan dengan seksama penyusunan program, prosedur, aturan, atau kebijakan agar dapat menjadi alat bantu bagi karyawan dalam proses pemecahan masalah.

### **Jenis-jenis Keputusan Manajerial**

Ada dua variabel utama yang mempengaruhi cara manajer dalam membuat keputusan, yakni : Tingkat Kepastian situasi, serta tingkat kerumitan masalah karena keduanya mempengaruhi jenis keputusan yang dibuat. Jenis-jenis Keputusan tersebut adalah : Keputusan yang telah terprogram; Keputusan Analitis; Keputusan berdasarkan penilaian; dan keputusan adaptif. Berikut ini adalah jenis keputusan manajerial berdasarkan kedua variabel tersebut yang dikutip dari Chung & Megginson

#### **1. Keputusan Terprogram**

Jenis keputusan ini adalah jenis keputusan yang termudah karena informasinya berdasarkan kejadian-kejadian rutin dan berulang sehingga dapat dibuat Standard Operating Procedurnya (SOP). Misalnya seorang pengusaha kue akan dapat memperkirakan berdasarkan pengalamannya berapa banyak pesanan untuk masing-masing jenis kue pada hari biasa; berapa banyak pada hari-hari libur dan berapa banyak saat mendekati hari Raya, sehingga mudah baginya untuk memutuskan tingkat produksi kue pada kondisi-kondisi tersebut.

#### **2. Keputusan Analitis**

Keputusan-keputusan yang bersifat analitis ini adalah keputusan yang melibatkan banyak variabel namun hasil dari setiap variabel relatif pasti sehingga dapat

dikomputerisasikan. Pada masa kini sudah cukup banyak software komputer yang disusun berdasarkan informasi rutin dan berulang, yang dapat digunakan oleh para manajer untuk membuat keputusan atau mengantisipasi masalah sebelum masalah tersebut terjadi, misalnya yang berkaitan dengan urusan kepegawaian. Urusan kenaikan gaji; promosi jabatan, permohonan cuti, dll yang bisa dikaitkan dengan variabel masa kerja sangat bisa dibuatkan program softwarena.

Teknik program Linier; Analisis Jaringan kerja; model persediaan barang, model antrian, dan berbagai teknik statistik lainnya adalah contoh program komputer yang dapat dimanfaatkan oleh manajer untuk membuat solusi yang paling optimal dari sejumlah variabel permasalahan yang dapat diperkirakan hasilnya.

### **3. Keputusan berdasarkan Penilaian**

Keputusan yang membutuhkan penilaian manajer (Judgmental decisions) adalah keputusan yang melibatkan sedikit variabel namun tingkat ketidak-pastian hasilnya tinggi. Keputusan-keputusan yang menyangkut masalah investasi, pemasaran dan alokasi sumberdaya adalah contoh dari keputusan-keputusan yang membutuhkan penilaian manajer. Beberapa teknik kuantitatif dan statistik bisa membantu manajer, namun pada akhirnya tetap dibutuhkan penilaian dari sang manajer sebelum keputusan diambil.

Keputusan-keputusan yang membutuhkan penilaian ini biasanya dilakukan oleh manajer tingkat tinggi, dan oleh karenanya dibutuhkan kemampuan konseptual agar mampu melakukannya dengan baik. Selain itu pengalaman dan intuisi juga bisa sangat membantu dalam melakukan keputusan ini.

### **4. Keputusan Adaptif**

Keputusan yang bersifat adaptif adalah keputusan-keputusan yang dibuat dalam situasi yang ketidak-pastian hasil-hasil dari tiap alternatif sangat tinggi dan variabel-variabel yang terkait dengan permasalahan juga sangat

kompleks. Dalam situasi ini manajer seolah memasuki wilayah yang belum pernah dijajah, sehingga keputusan yang diambil banyak bertumpu pada kemampuan kreatifitas (imajinasi dan intuisi) sang manajer serta kerjasama tim dari berbagai keahlian yang dibutuhkan.

Karena sifat permasalahannya yang penuh ketidakpastian, maka keputusan yang bersifat adaptif ini pastilah membutuhkan beberapa modifikasi saat diimplementasikan untuk mengadaptasi perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan baru dari lingkungannya. Contoh dari keputusan adaptif ini misalnya Keputusan di saat terjadi bencana alam, perang; yang membutuhkan rencana-rencana Kontinjensi. Selain itu keputusan yang menyangkut investasi di bursa efek dan bursa saham.

### **Teknik-teknik Kuantitatif dalam Pembuatan Keputusan**

Teknik-teknik kuantitatif sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan adalah salah satu hasil pengembangan aliran manajemen ilmiah. Teknik ini biasanya digunakan pada keputusan-keputusan logis rasional yang bisa dikuantifikasikan. Diantara teknik-teknik tersebut yang banyak dikenal adalah : Model Pohon Keputusan; Model Payoff; dan Model Simulasi.

#### **1. Model Pohon Keputusan**

Model Pohon keputusan (*Decision Tree*) adalah model yang menggambarkan keseluruhan alternatif keputusan lengkap dengan potensi kemungkinan dan resikonya. Disebut pohon karena setiap cabang menggambarkan alternatif keputusan dan setiap ranting menggambarkan kemungkinan resiko dan keuntungan dari masing-masing alternatif tersebut. Pohon keputusan sangat bermanfaat untuk menganalisis berbagai kemungkinan dalam masalah investasi, marketing, penetapan harga, dan dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan resiko. Pohon Keputusan ini merupakan metode yang fleksibel dan dapat diterapkan pada banyak situasi, misalnya pada keputusan-

keputusan yang bersifat sekuensial, yang mengandung berbagai variasi kemungkinan ; dan yang alternatif-alternatifnya dapat diperjelas.

## **2. Analisis Pengembalian balik (Payback analysis)**

Analisis ini digunakan ketika situasi yang dihadapi mengandung resiko sehingga untuk memutuskan sesuatu manajer harus mempertimbangkan semua alternatif-alternatif yang memberikan kemungkinan pengembalian terbaik di masa mendatang. Misalnya seseorang yang memiliki kelebihan uang Rp. 100.000.000,- dan ingin agar uang tersebut memberikan hasil terbesar di masa mendatang. Ia punya pilihan : Ditabung, didepositokan atau diinvestasikan. Jika ditabungkan atau didepositokan ia harus memilih bank yang memberikan bunga tertinggi disamping harus memperhitungkan reputasi bank tersebut. Jika diinvestasikan ia juga harus mempertimbangkan bentuk investasi yang paling menguntungkan, resiko dari masing-masing kondisi ekonomi yang mungkin terjadi (Baik, stabil, atau buruk), dan keseluruhannya harus dipertimbangkan expected value (EV) dari setiap kemungkinan dan memilih yang memberikan pengembalian balik tertinggi.

Perusahaan Kontraktor bangunan Mapan Sentosa mempunyai dua opsi investasi dalam pembangunan gedung : 1) membangun kompleks perumahan atau; 2) membangun kompleks perkantoran untuk Pemerintahan. Penjualan unit perumahan sangat rentan terhadap situasi ekonomi dan pengembalian modalnya sangat dipengaruhi oleh kondisi tersebut. Sebaliknya, kontrak dengan pemerintah perhitungannya tetap dan didasarkan atas biaya plus keuntungan. Prediksi Ekonomi memperkirakan probabilitas situasi ekonomi baik, stabil dan buruk adalah: 0,25 : 0,25 : 0,50. Expected Value (EV) dari kedua proyek tersebut adalah:

$$EV(R) = (70 \text{ milyar} \times 0,25) + (38 \text{ milyar} \times 0,25) + (12 \text{ milyar} \times 0,50) = 33 \text{ milyar}$$



$$EV(K) = (40 \text{ milyar} \times 0,25) + (40 \text{ milyar} \times 0,25) + (40 \text{ milyar} \times 0,50) = 40 \text{ milyar}$$

### 3. Simulasi

Teknik simulasi dalam pengertian yang paling luas adalah membuat model yang persis dengan kondisi atau permasalahan yang dihadapi lalu membuat perhitungan-perhitungan lengkap dengan konsekuensi-konsekuensi yang bisa terjadi. Dengan membuat model ini, manajer dapat mengubah-mengubah setiap variabel yang mempengaruhi untuk memperoleh alternatif yang paling menguntungkan karena dapat memperkirakan secara nyaris pasti konsekuensi-konsekuensi dari setiap alternatif tersebut dalam situasi nyata.

### F. Gaya Dalam Pembuatan Keputusan

Dalam pembuatan keputusan tak pelak bahwa gaya pribadi sang manajer sangat mempengaruhi keputusan yang diambil. Ada manajer yang banyak bersandar pada pertimbangan rasional dan logis; ada manajer yang lebih mempercayai pengalaman dan intuisinya; dan ada manajer yang mencari jalan aman dengan keputusan yang asal cukup memuaskan atau yang disebut oleh Herbert Simon sebagai "satisficing behavior".

Model keputusan rasional Logis, adalah model keputusan yang diambil oleh manajer yang mementingkan hubungan sebab akibat logis dalam pembuatan keputusannya dan dalam mengambil keputusan ia akan mengikuti proses pembuatan keputusan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas. Ia juga akan banyak menggunakan berbagai alat bantu untuk menganalisis alternatif (perhitungan, simulasi, pohon keputusan, hasil penelitian, dll) dan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan tersebut. Di sisi lain, watak dasar sang manajer juga mempengaruhi keputusan yang diambil. Mengambil contoh analisis payback di atas, manajer yang bersifat optimis dan bersifat enterpreuner akan mengambil alternatif yang berkemungkinan memberikan keuntungan

terbesar: membangun perumahan (70 milyar) meski probabilitasnya hanya 25%. Manajer yang pesimistik akan mengambil alternatif yang paling aman dari situasi terburuk yang mungkin terjadi, yakni membangun gedung perkantoran.

Model Keputusan Intuitif adalah model keputusan yang diambil oleh kebanyakan manajer kawakan. Mereka biasanya menghindari hitungan statistik dan pembuatan model analisis karena lebih meyakini intuisinya. Meski demikian bukan berarti keputusan mereka ngawur, intuisi mereka tumbuh dan menjadi tajam karena diasah oleh praktek dan pengalaman selama bertahun-tahun. Model keputusan intuitif ini pada masa belakangan ini banyak dikembangkan meski tidak ada metode khusus untuk itu kecuali melalui penumbuhan kesadaran dan hati nurani. Mereka lebih mempercayai hati nurani daripada logika otak dalam membuat keputusan, dan karenanya keputusan mereka terkesan lebih berani, lebih beda dan lebih kreatif.

Model Keputusan Jalan Aman, adalah model keputusan yang diambil oleh manajer yang cenderung menghindari resiko. Dalam proses pembuatan keputusan mereka tidak menggali alternatif sebanyak mungkin, cukup asal telah memperoleh alternatif yang dianggap memuaskan dan bisa diterima oleh banyak orang. Manajer tipe ini banyak dijumpai pada instansi pemerintah, baik karena alasan politis maupun karena alasan pribadi.

## **BAB V**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Seorang Manajemen sangat membutuhkan informasi yang akurat dalam pengambilan keputusan bagi perusahaannya, sistem informasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyediakan informasi untuk manajemen setiap tingkat, sehingga tiap-tiap kegiatan yang dilakukan dalam keputusan manajemen yang berbeda sangat membutuhkan informasi yang relevan dan berguna bagi manajemen, maka pengembang system informasi pengambilan keputusan.

Sangat lah penting dalam manajemen untuk lancarnya suatu usaha dalam perusahaan oleh karena itu para manajemen harus memiliki pembelajaran yang cukup dalam pengambilan keputusan dalam setiap masalah di dalam perusahaan oleh karena itu saya akan membahas tentang tahapan dalam pengambilan keputusan yang baik dan benar dan tahapan tersebut mengenai Pengambilan dapat anda simak dengan pembelajaran berikut ini :

#### **A. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Pengambilan Keputusan, merupakan suatu tindakan yang dilakukan dalam menentukan hasil untuk memecahkan masalah dengan mencari suatu pemecahan masalah dalam tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berfikir logis dan juga mempertimbangkan pemecahan masalah dan semua pilihan alternatif yang ada mempunyai dampak pengaruh negatif atau pun positif.

Beberapa Pengertian Pengambilan Keputusan Menurut Para Ahli, Sebagai Berikut:

##### **1. Claude S. Goerge, Jr :**

Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dilakukan oleh kebanyakan manajer berupa suatu tindakan, kegiatan pemikiran yang konseptual termasuk

pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif yang telah di pikirkan.

## **2. G. R. Terry**

Menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

## **3. Horold dan Cyril O'Donnell**

Mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yang akan dilakukan terhadap keputusan yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

# **B. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan**

Dasar Pengambilan Keputusan harus dimulai dengan prosedur dan teknik serta didukung oleh informasi yang akurat, benar dan tepat waktu. Ada faktor yang dapat digunakan dalam tahap pengambilan keputusan yang sangat berhubungan dari permasalahan itu sendiri.

Menurut George R. Terry, dasar - dasar dalam pengambilan keputusan tersebut ada 5 yaitu :

## **1. Intuisi**

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi adalah pengambilan keputusan berdasarkan pandangan yang sifatnya personal, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa kebaikan dan kelemahan.

*Kebaikanya antara lain :*

- a. Waktu yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan relative lebih singkat.
- b. Untuk masalah yang masalahnya terbatas, pengambilan keputusan dapat memberikan solusi berupa keputusan pada umumnya dalam pemecahan masalah.
- c. Kemampuan dalam mengambil keputusan dari pengambilan keputusan itu sendiri akan berpengaruh, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik.

***Kelemahanya antara lain :***

- a. Keputusan yang diperoleh relative kurang tepat.
- b. sangat sulit dalam mencari alat perbandingan, sehingga sulit diukur dari segi kebenaran dan keakuratan.
- c. Dasar – dasar lain dalam pengambilan keputusan sering kali di acuhkan.

**2. Pengalaman**

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman adalah dapat memberi manfaat yang positif dalam berbagai pengetahuan yang baik, dapat dengan pengalaman yang di miliki seseorang maka dapat memecahkan keadaan sesuatu permasalahan dan dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan di ambil dalam suatu keputusan.

**3. Wewenang**

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang harus dilakukan oleh atasan dengan bawahannya atau orang yang lebih tinggi jabatannya kepada orang lebih rendah jabatannya. Pengambilan keputusan menurut wewenang juga memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan.

***Kelebihan :***

- a. Kebanyakan dalam penerimanya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sesuai ataukah tidak sesuai.
- b. Keputusannya harus bertahan dalam jangka waktu yang panjang dan konsisten.
- c. Memiliki keaslian (kemurnian).

***Kelemahan :***

- a. Dapat menimbulkan sifat sehari-hari
- b. Memahami dengan melakukan dictatorial
- c. Biasa melewati permasalahan yang seharusnya bisa dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kesalahan.

#### **4. Fakta**

Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris dapat memberikan keputusan yang sehat yang nyata sehingga dapat menimbulkan dampak yang solid dan baik di dalam internal-eksternal.

#### **5. Rasional**

Pada tahap dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang telah dihasilkan bersifat nyata, logis, lebih jelas, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas permasalahan tertentu, sehingga akan dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yg diharapkan. Ada beberapa hal yg harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan secara rasional :

- a. Kepastian dalam masalah
- b. Orientasi tujuan yang di tentukan
- c. Pengetahuan alternative sebagai cara pemecahan masalah
- d. Preferensi yang akurat dan jelas
- e. Hasil harus maksimal dalam tujuan

### **C. Konsep Pengambilan Keputusan**

Dalam pengambilan keputusan setiap manajemen harus memiliki tipe kegiatan masing-masing, di dalam kegiatan manajemen tersebut dihubungkan dengan tingkatannya didalam kelompok yang dibagi menjadi 3 bagian yaitu :

#### **1. Perencanaan strategis**

Adalah kegiatan manajemen yang tingkatannya paling tinggi, tujuannya sebagai proses pemecahan evaluasi lingkungan diluar organisasi, penerapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi-strategi yang ingin diambil oleh perusahaan.

#### **2. Pengendalian manajemen**

Adalah suatu system yang dapat digunakan untuk mempengaruhi bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang telah ditentukan secara baik dan efisien. Tingkatan ini disebut juga tingkatan strategi yang artinya bagaimana

manajemen tingkat menengah menjalankan strategi supaya perencanaan strategisnya berjalan dengan lancar. strategi ini bersifat jangka pendek biasanya  $\pm 2$  tahun. Kegiatan yang telah dilakukan pada tingkatan ini terdiri dari : pembuatan program kerja, penyusunan anggaran dalam pendapatan, pelaksanaan tahapan dan pelaporan dan analisis.

### **3. Pengendalian operasi**

Adalah system untuk meyakinkan bahwa setiap tugas tertentu telah dilaksanakan secara baik dan eifisien, ini adalah penerapan program yang telah ditetapkan di pengendalian manajemen, kegiatan ini dilakukan dibawah proses pengendalian manajemen dan berfokus pada tugas-tugas tingkat bawah.

### **Tahapan Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan memiliki berapa tahapan :

#### **Tahap 1**

Pemahaman dan Pemecahan Masalah. Para manager kerap kali menghadapi kenyataan bahwa masalah yang didapat sebenarnya sulit selesaikan atau bahkan sering hanya menyimpulkan masalah, bukan penyebab awal. Para manager dapat menyimpulkan dalam mengidentifikasi masalah dengan beberapa cara. Pertama, manager secara teori dapat menguji hubungan sebab-akibat. Kedua manager dapat mencari penyimpangan atau perubahan dari yang normal dan secara teoritis.

#### **Tahap 2**

Pengumpulan dan Analisis Data yang akurat. Setelah manajer menemukan dan merumuskan untuk memecahkan masalah, manajer harus memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Manajer pertama kali harus menentukan data-data apa yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang akurat akan mendapatkan informasi tersebut.

#### **Tahap 3**

Pegembangan Alternatif-Alternatif. kebiasaan untuk menerima alternatif keputusan pertama yang simpel sering mengesampingkan manager dari pencapaian penyelesaian

yang terbaik untuk masalah manajer. Pengembangan sejumlah alternatif memungkinkan manajer menolak kehendak untuk membuat keputusan terlalu cepat dan melakukan keputusan yang benar. Manajer harus memilih suatu pendapat yang cukup baik, walaupun bukan pendapat yang sempurna atau baik.

#### **Tahap 4**

Evaluasi Alternatif-Alternatif. Setelah manajer mengumpulkan sekumpulan alternatif, manajer harus mengevaluasi sekumpulan alternatif, manajer harus mengevaluasi untuk menilai efektifitas pada setiap alternatif.

#### **Tahap 5**

Pemilihan Alternatif Terbaik. Pembuatan keputusan menggambarkan hasil evaluasi berbagai alternatif. Alternatif terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi bagi manajer dan ketidaksempurnaan kebijakan manajer.

#### **Tahap 6**

Implementasi Keputusan. Setelah alternatif terbaik telah dipilih, para manajer harus membuat keputusan untuk melakukan berbagai permasalahan dan masalah yang mungkin akan terjadi dalam penggunaan keputusan. Dalam hal ini, manajer perlu mengendalikan berbagai resiko dan ketidakpastian sebagai pengaruh dibuatnya suatu keputusan.

Disamping itu, pada tahap implementasi keputusan manajer juga perlu menentukan prosedur data kemajuan berkala dan mengumpulkan tindakan korektif bila masalah baru muncul dalam pembuatan keputusan, serta merancang peringatan dini untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

#### **Tahap 7**

Evaluasi Hasil-Hasil. Keputusan. Implementasi keputusan harus selalu di perhatikan Manajer harus dapat memecahkan masalah apakah implementasi dilakukan dengan baik dan keputusan memberikan hasil yang diinginkan

### **D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Untuk menetapkan pilihan dari berbagai macam pengambilan keputusan yang baik secara rasional, inkremental



atau pengamatan yang benar yang terpadu dengan beberapa cara alternatif pilihan yang dipilih. Tentu harus mempunyai dasar nilai-nilai, norma-norma, atau pedoman tertentu yang dapat digunakan sebagai tahapan dalam menentukan pilihan teori yang tepat, faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan sebagai berikut:

**1. Fisik**

fisik merupakan rasa yang dialami pada tubuh atau ransangan secara langsung, seperti rasa tidak nyaman, atau kenikmatan. Ada kebiasaan untuk menghindari perilaku yang dapat menimbulkan rasa tidak senang, sehingga dapat sebaliknya memilih tingkah laku yang memberikan kesenangan.

**2. Emosional**

Didasarkan pada perasaan atau sikap. Orang akan bereaksi pada suatu situasi secara subyektif.

**3. Rasional**

Didasarkan pada tahap menggambarkan pengetahuan orang-orang mendapatkan informasi secara langsung atau tidak langsung, namun dapat memahami situasi dan berbagai konsekuensinya.

**4. Praktikal**

Didasarkan pada keterampilan yang kreatif dalam individual dan kemampuan melaksanakan. Seseorang akan mendapat potensi dari diri dan kepercayaan dirinya melalui kemampuannya dalam bertindak.

**5. Interpersonal**

Didasarkan pada pengaruh jaringan sosial yang ada. Kepercayaan diri seseorang dalam Hubungan antar satu orang ke orang lainnya dapat menimbulkan pengaruh terhadap tindakan individual.

**6. Struktural**

Pada ruang lingkup sosial, ekonomi dan politik dan budaya. Lingkungan mungkin berpengaruh penting dalam perkembangan dan dapat memberikan hasil yang mendukung atau mengevaluasi suatu tingkah laku tertentu.

Dari penjelasan yang telah dijelaskan dalam artikel ini dapat di simpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang sengaja, tidak secara kebetulan dan tidak boleh sembarangan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi.

Dimana pengambilan keputusan ini ditanggung dan diputuskan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan dan untuk menghasilkan keputusan yang baik itu sangat dibutuhkan informasi yang lengkap dan akurat dalam menangani dari keputusan yang diambil.

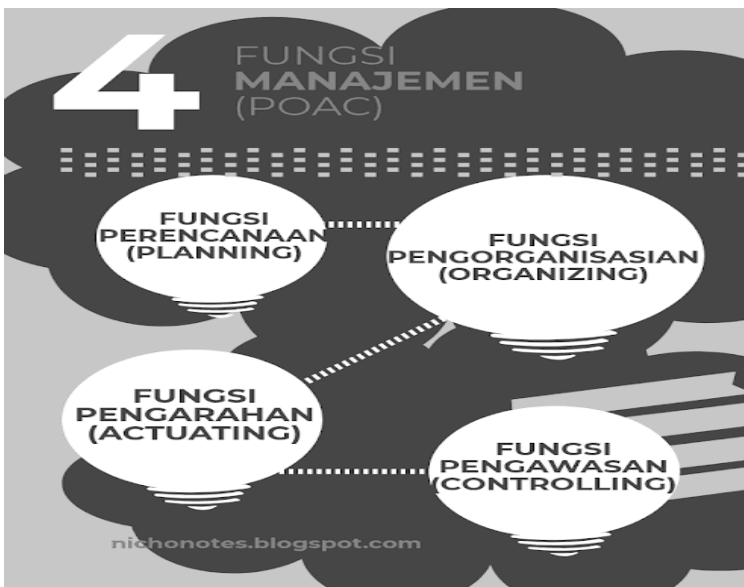
## BAB VI

# PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)

### A. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen. Menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi pengorganisasian bukan hanya mengatur orang. Tapi semua sumber daya yang dimiliki. Termasuk uang, mesin, waktu, dan semuanya. Tanpa terkecuali. Mengapa fungsi organizing ini perlu dilakukan? Sepenting apa perannya? Dan bagaimana fungsi pengorganisasian dilaksanakan? Juga seperti apa prinsip prinsipnya?

Mari kita mulai. Untuk mencapai tujuan perusahaan. 4 Fungsi manajemen wajib dijalankan. Salah satunya adalah fungsi pengorganisasian.



Hal pertama untuk mengeksekusi perencanaan adalah fungsi pengorganisasian.

## **B. Seberapa Penting Fungsi Pengorganisasian?**

Lihat definisi fungsi manajemen pengorganisasian diatas. Intinya adalah: mengatur. Organizing adalah tentang mengatur sumber daya. Mengatur agar tepat. Mengatur agar segala sesuatu berjalan dengan semestinya. Sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Ada banyak orang dalam satu perusahaan. Setiap orang berbeda. Hampir di segala hal. Keahliannya berbeda. Ilmunya berbeda. Motifasinya berbeda. Tingkah lakunya berbeda. Hampir semuanya berbeda. Sementara mereka harus bekerja sama. Sementara mereka harus mewujudkan keinginan perusahaan bersama. Untuk itulah diperlukan sesuatu yang mengaturnya: fungsi pengorganisasian.

Yang ahli menjual: biarlah menjadi marketing. Yang ahli akuntansi: biarlah menjadi bagian keuangan. Yang ahli mesin: biarlah menjadi teknisi.

Dan semua orang punya keahliannya sendiri. Dalam pengorganisasian: mereka diberi tugas sesuai dengan keahliannya. Sesuai kemampuannya. Sesuai kapasitasnya. Agar perusahaan bisa berjalan. Coba bayangkan. Jika tanpa ada fungsi pengorganisasian. Semua bekerja: tanpa diatur. Tanpa di organisir. Siapa mengerjakan apa: tidak jelas. Maka hanya tinggal menunggu waktu. Perusahaan akan gulung tikar. Bayangkan. Seorang teknisi mengurus pencatatan keuangan: kondisi keuangan tidak jelas. Bayangkan. Seorang bendahara memperbaiki mesin: tambah rusak.

Tidak akan bisa berjalan. Karena memang bukan kapasitasnya. Untuk itu penting manajemen menjalankan fungsi *organizing*.

Dengan fungsi pengorganisasian. Semua aktivitas menjadi mudah dijalankan. Semua sumber daya akan memberikan hasil yang maksimal. Semua diatur sedemikian rupa. Sumber daya apa yang harus digunakan. Mau dijadikan apa. Kapan harus digunakan. Dimana akan digunakan.

Bagaimana cara menggunakannya. Siapa yang akan menggunakan. Semua menjadi jelas.

### C. Manfaat Fungsi Pengorganisasian

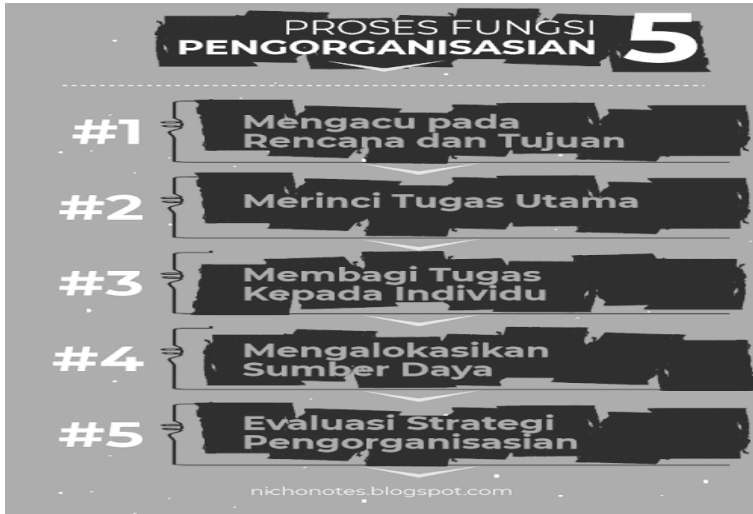
Fungsi pengorganisasian wajib dilakukan karena banyak manfaatnya. Untuk perusahaan. Diantaranya:

1. Mempermudah koordinasi antar pihak dalam kelompok
2. Pembagian tugas sesuai dengan kondisi kekinian perusahaan
3. Setiap individu mengetahui apa yang akan dilakukan
4. Mempermudah pengawasan
5. Memaksimalkan manfaat spesialisasi
6. Efisiensi biaya
7. Hubungan antar individu semakin rukun

Kalau mau dirangkup. Seperti ini fungsi *organizing* dalam manajemen.



**Bagaimana Proses Fungsi Pengorganisasian Dijalankan?** Ada beberapa tahapan dalam menjalankan fungsi pengorganisasian. Tidak serta merta langsung main tunjuk.



### **1. Mangacu pada Rencana dan Tujuan Manajemen**

Proses pengorganisasian dalam manajemen berangkat dari sini: Rencana dan Tujuan. Yang telah disusun sebelumnya. Dan jangan lupa: fungsi pengorganisasian ini merupakan eksekusi dari rencana dan tujuan. Yang diinginkan sebelumnya. Ini adalah tahap awal dalam usaha merealisasikan rencana manajemen. Desain fungsi pengorganisasian dipengaruhi dan disesuaikan dengan perencanaan. Arah pengorganisasian akan ditentukan disini.

Setiap personil harus memahami tujuan manajemen. Tanpa terkecuali. Agar arahnya benar. Agar bekerjanya bisa efektif. Agar biaya yang dikeluarkan sedikit.

### **2. Menentukan Tugas Utama**

Rencana dan tujuan sudah didapat. Saatnya untuk menentukan dan merinci tugas utama pengorganisasian. Manajemen punya banyak level. Memiliki sub-sub bagian. Dalam perusahaan terdapat manajemen keuangan,

manajemen pemasaran, manajemen operasional. Dan sub manajemen lain. Di tingkatan atau level manajemen yang lain. Yang lebih tinggi, atau yang lebih rendah. Ada tahap ini, tugas utama setiap bagian manajemen ditentukan. Tugas yang diberikan berbeda. Dirinci sesuai dengan bidangnya. Intinya: menetapkan struktur perusahaan. Supaya garisnya jelas. Kewenangannya jelas. Dan tanggung jawabnya juga jelas.

### **3. Membagi Tugas kepada Individu**

Ini lanjutan tahap kedua tadi. Setelah tugas utama dirinci: siapa individu yang akan melakukannya? Tahap ini krusial. Eksekutor rencana tadi adalah individu. Keberhasilannya ditentukan oleh individu yang menjalankan. Salah menentukan orang: risiko gagal lebih besar. Pada bagian ini harus hati-hati. Setiap pekerjaan harus diserahkan kepada ahlinya. Yang sudah terbukti rekam jeaknya. Dan juga pengalamannya. Mulai dari pekerjaan besar, hingga pekerjaan kecil. Harus dikerjakan oleh orang yang tepat. Tidak main asal tunjuk.

Ini juga berarti: mendelegasikan kewenangan. Kepada individu yang dianggap mampu. Mengerjakan tugas yang diberikan. Hal seperti ini kita kenal sebagai: departemen. Atau departementisasi.

### **4. Mengalokasikan Sumber Daya**

Tugas sudah ditentukan. Orangnya sudah ditunjuk. Kini saatnya untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan. Untuk dimanfaatkan, digunakan, dan memberikan manfaat yang maksimal. Apa yang dimiliki perusahaan? uang? mesin? bahan? pasar? resep? atau metode? Semuanya diperhitungkan. Digunakan. Dan dialokasikan secara tepat. Untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Mau diapakan, terserah. Yang penting sesuai dengan perencanaan. Yang penting sesuai dengan tugas. Yang penting bisa menghasilkan. Dan yang menggunakan sumber daya adalah personel individu yang ditunjuk tadi.

## **5. Evaluasi Strategi Pengorganisasian**

Evaluasi adalah tahap terakhir. Akankah strategi pengorganisasian akan berjalan sesuai yang diharapkan? adakah penyimpangan? adakah perubahan? Atau strategi pengorganisasian yang disusun justru menjadi sumber masalah itu sendiri? Inilah gunanya evaluasi. Melihat kembali yang terjadi. Dan mengantisipasi yang akan terjadi. Semua hal buruk bisa saja terjadi. Kapan saja. Perubahan tidak mengenal waktu. Kadang tanpa disertai alasan. Tiba tiba kondisi mengalami perubahan. Drastis. Sesuatu yang tidak diprediksi sebelumnya. Yang artinya strategi pengorganisasian: tidak sesuai. Dengan kondisi kekinian. Bisa-bisa: gagal.

## **D. Prinsip Pengorganisasian**

Ada syaratnya. Agar pengorganisasian berjalan sukses. Setidaknya harus memenuhi 13 prinsip pengorganisasian dibawah ini.

### **1. Kekuasaan dan Tanggung Jawab**

Ini sudah sangat jelas. Setiap departemen punya wewenang dan tanggungjawabnya masing masing. Setiap kelompok dan individu: kekuasaan dan tanggung jawabnya tidak sama. Dipisah. Sesuai dengan posisi dan tugasnya. Hierarkinya: jelas. Hitam diatas putihnya juga jelas. Dan hukuman bagi yang melanggar juga harus jelas.

### **2. Disiplin**

Disiplin wajib hukumnya. Jika ingin sukses dalam hal apa saja. Terlebih lagi dalam perusahaan. Di dalam organisasi, disiplin bukan hanya sekedar tepat waktu. Tapi juga sesuai dengan prosedur. Sesuai dengan kewenangan. Dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kegagalan program bisa berawal dari masalah disiplin. Ketidaksiplinan hanya akan membuat masalah. Setiap masalah hanya akan membuat pekerjaan menjadi berat.

### **3. Keterpaduan Arah**

Setiap individu bekerja dengan tugas sendiri. Setiap kelompok juga bekerja dengan tugasnya sendiri. Setiap



departemen sibuk dengan pekerjaannya sendiri. *Organizing* memang membuatnya memiliki tugas yang berbeda. Tapi Meskipun bekerja sendiri. Sesuai dengan bidangnya. Tapi antara satu dan yang lainnya saling berkaitan. Tetap dalam satu koridor. Satu tujuan. Seperti yang telah disusun dalam perencanaan. Pekerjaan setiap orang memang berbeda. Tugas setiap departemen memang berbeda. Tapi tujuannya sama. Tujuannya hanya satu.

#### **4. Kesatuan Perintah**

Mungkin anda ingat militer. Tentang kesatuan perintah. Dimana komandan selalu didengar. Perintahnya selalu dikerjakan. Tidak peduli kondisinya seperti apa. Tidak peduli teman sebelah berbicara apa. Perintah komandan harus dilaksanakan. Begitu juga dengan organisasi manajemen perusahaan. Perintah dari atasan harus dijalankan. Atasan yang mana? Pertanyaan ini penting: atasan yang mana? Yang harus didengarkan. Terkadang beberapa atasan memiliki perintah yang berbeda. Dan anak buah akan bingung. Harus menjalankan yang mana. Inilah pentingnya kesatuan perintah. Tidak terjadi simpang siur perintah. Yang harus dijalankan oleh bawahan. Semua menjadi jelas. Perintahnya. Tugasnya. Tanggung jawabnya. Evaluasinya. Dan ini: misal kalau gagal, gampang siapa yang akan ditunjuk hidungnya.

#### **5. Sub-Ordinasi Kepentingan**

Maksudnya adalah mengutamakan kepentingan perusahaan. Kepentingan umum organisasi diatas kepentingan departemen. Kepentingan departemen diatas kepentingan kelompok. Kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi individu. Begitu seterusnya. Terkadang setiap individu memiliki pemikirannya sendiri. Terkadang setiap departemen mempunyai idenya sendiri. Tetapi. Jika dirasa tidak sesuai dengan tujuan dan perencanaan: sebaiknya tidak dijalankan. Karena bisa mengubah banyak hal. Yang sudah direncanakan. Tujuan organisasi bisa meleset. Ide-ide baru atau pemikiran baru

harus dibicarakan dulu. Harus disesuaikan dulu. Dengan perencanaan yang sudah dijalankan.

## **6. Sentralisasi**

Sentralisasi mungkin berhubungan dengan kesatuan perintah. Sentralisasi merujuk pada terpusatnya kekuasaan di satu titik. Dibagian puncak manajemen. Apa-apa semua berawal dari pusat. Tidak dari perdepartemen. Desentralisasi mungkin masih belum bisa dijalankan untuk organisasi perusahaan. Desentralisasi berpikir secara parsial. Tidak utuh. Hanya terfokus pada keahliannya saja. Kepentingan yang lebih besar tidak bisa terlihat jelas. Dan lagi: kekuasaan setiap kelompok tidak banyak. Untuk itulah diperlukan sentralisasi kekuasaan. Pada manajemen puncak. Pemiliknya tetap menunjuk manajer puncak untuk menguasai banyak hal. Itu lumrah.

## **7. Remunerasi**

Ini masalah yang sensitif. Remunerasi adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan. Atas segala usahanya didalam organisasi perusahaan. Kasarnya: pembayaran gaji, bonus, tunjangan dan hal lain yang menjadi hak para karyawan. Jadi remunerasi berbicara tentang perut karyawan. Ujung tombak perusahaan. Remunerasi harus diberikan secara layak. Sesuai dengan kapasitasnya. Sesuai dengan prestasinya. Sesuai dengan haknya. Dan sesuai dengan waktunya. Yang menjalankan roda perusahaan adalah seluruh karyawannya. Jika karyawan kecewa: efeknya negatifnya bisa sangat panjang. Produktifitas bisa menurun. Hubungan antar individu tidak jalan. Kualitas produk tidak sempurna. Penjualan dibawah target. Biaya perusahaan membengkak. Dan banyak efek negatif lainnya. Sangat banyak. Remunerasi harus dijalankan sebagaimana mestinya. Dan digunakan untuk memotifasi karyawan. Agar mereka menjalankan tugasnya dengan sempurna.

## 8. Keteraturan

Segala sesuatu dalam menjalankan tugas harus dengan teratur. Sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Menjalankan tugas harus dalam koridornya. Setiap sesuatu yang tidak teratur: efeknya selalu negatif untuk perusahaan. Aturan dibuat untuk dilanggar? itu hanya pembenaran bagi pelanggar saja. Itulah yang membuat tidak maju. Aturan dibuat untuk dipatuhi.

## 9. Inisiatif

Terkadang, dalam menjalankan sesuatu. Ada ide-ide baru yang muncul. Ide baru tersebut harus diakomodir. Harus diperhitungkan. Harus dihargai. Tidak peduli munculnya dari mana. Tidak peduli siapa yang mempunyai ide. Tidak peduli bahkan jika ide tersebut berasal dari kuli kasar sekalipun. Harus ada wadah untuk itu. Untuk menyalurkan ide-ide baru itu. Bagus atau tidak idenya. Bisa direalisasikan atau tidak idenya. Yang penting: ditampung. Baru dipikirkan. Dibahas. Dan ditentukan: apakah idenya diterima atau tidak?

## 10. Rantai Kekuasaan

Rantai kekuasaan yang ideal: tidak gemuk. Tidak panjang. Sedikit tapi padat. Padat tapi sedikit. Sedikit tapi efektif. Maksimal. rantai kekuasaan adalah seberapa panjang tingkat hierarki dalam organisasi. Panjang tidaknya ditentukan oleh kebutuhan. Dan juga skala perusahaan. Semakin besar: semakin panjang, semakin gemuk. Seberapa banyak tingkatan manajemen dalam perusahaan? sekali lagi: tergantung kebutuhan.

## 11. Stabilitas Hubungan Kerja

Anda coba bayangkan. Teman kantor anda *rese'*. Menyebalkan. Selalu bikin ulah. Bahkan bikin masalah. Ditegur malah *ngelunjak*. Ujungnya: anda tidak suka dia. Dia juga tidak suka anda. Kerja menjadi tidak nyaman. Kerja menjadi lebih berat. Bahkan konflik bisa meluas. Merembet kerekakan terdekat. Menjadi konflik horisontal. Bahkan bisa vertikal. Akhirnya produktifitas

tidak jalan. Hal seperti ini harus dihindarkan. Dalam dunia kerja. Dalam organisasi manajemen. Bisa menghambat kinerja organisasi. Perencanaan bisa saja tidak jalan. Untuk itulah kadang manajemen sumber daya manusia dibutuhkan. Mengawasi hubungan kerja para karyawan.

## **12. Keadilan**

Adil dalam lingkup perusahaan. Bentuknya bisa bermacam-macam. Misalnya. *Reward and punishment*. Yang bekerja bagus dapat bonus. Yang jelek dapat hukuman. Harus adil. Yang bekerja dengan semangat bisa dipromosikan karirnya. Yang bekerja setengah hati bisa dipindahkan posisinya. Tempat yang mungkin lebih tidak enak. Dan banyak contoh keadilan lainnya. Yang harus dijalankan.

## **13. Team Work**

Bukan hal yang mengejutkan lagi. Kerja sama tim dalam organisasi mutlak diperlukan. Tanpa perlu diperdebatkan. Bagaimana setiap individu dan departemen bekerja sama. Dalam prosedur dan tugas yang ditentukan. Dengan hubungan yang mapan. Akan membuahkan kesuksesan dalam eksekusi rencana organisasi.

## BAB VII

### PENDELEGASIAN

#### A. Kekuasaan

##### 1. Pengertian Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain. Kekuasaan dapat hadir dimanapun. Dalam organisasi, manajer adalah menggunakan kekuasaan. Disamping itu manajer bukan satu – satunya orang yang dapat menggunakan pengaruh dalam organisasi, terdapat banyak pihak yang berkepentingan diluar suatu organisasi yang dapat memengaruhi manajer dan karyawan.

##### 2. Sumber Kekuasaan

Kekuasaan tidak begitu saja diambil dari tingkat individual dalam hierarki organisasi. John French dan Bertram Raven berhasil membedakan lima sumber atau dasar dari kekuasaan. Aspek kekuasaan ini hadir dalam berbagai hubungan manusia. Diantaranya :

###### a. Kekuasaan Menghargai ( *reward power* )

Kekuasaan yang diperoleh dari fakta bahwa seseorang, dikenal sebagai pemberi pengaruh, mempunyai kemampuan untuk memberi imbalan orang lain, dikenal sebagai orang yang dipengaruhi untuk melaksanakan perintah, yang mungkin dinyatakan atau tersirat.

Contoh : Kekuasaan seorang supervisor untuk memberi tugas kepada karyawan.

###### b. Kekuasaan Memaksa ( *coercive power* )

Berdasarkan pada kemampuan orang yang mempengaruhi untuk menghukum orang yang dipengaruhi kalau tidak memenuhi persyaratan, merupakan kekuasaan menghargai dari sisi negatif. Hukuman mungkin berkisar dari menegur sampai

mengeluarkan dari pekerjaan. Contoh : Seorang akuntan salah dalam menganalisis transaksi yang menyebabkan kerugian besar.

c. Kekuasaan Sah ( *legitimate power* )

Kekuasaan yang ada ketika seorang bawahan atau orang yang dipengaruhi mengakui bahwa pemberi pengaruh "berhak" atau secara hukum boleh menggunakan pengaruh, dalam ikatan tertentu, kekuasaan ini disebut wewenang formal. Ini juga berarti bahwa orang yang dipengaruhi mempunyai kewajiban menerima kekuasaan ini.

Contoh : Kekuasaan ke bawah "Seorang manajer berhak untuk menetapkan jadwal kerja yang masuk akal" Kekuasaan ke atas "penjaga pabrik mempunyai wewenang untuk memerintahkan presiden perusahaannya menunjukkan kartu identitas sebelum memasuki kompleks"

d. Kekuasaan Keahlian ( *expert power* )

Kekuasaan berdasarkan pada keyakinan atau pengertian bahwa pengaruh mempunyai pengetahuan spesifik atau kepakaran relevan yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi.

Contoh : Ketika kita sedang sakit dan kita diperintahkan untuk meminum obat tertentu oleh dokter maka kita harus mengakui kekuasaan keahlian mereka.

e. Kekuasaan Rujukan ( *referent power* )

Kekuasaan berdasarkan pada keinginan orang yang dipengaruhi untuk menjadi seperti atau menyamakan dirinya dengan orang yang mempengaruhi.

Contoh : Seorang manajer yang populer dan teliti akan mempunyai kekuasaan rujukan bila karyawan termotivasi untuk meniru kebiasaannya. Kekuasaan rujukan juga berfungsi di tingkat yang sejajar - rekan yang berkarisma mungkin menarik kita

untuk menyetujui pandangannya dalam suatu rapat departemen.

### **Karakteristik Kunci Menurut John P. Kotter untuk Menangani Kekuasaan dengan Sukses**

Kotter mengatakan bahwa manajer yang berhasil menangani kekuasaan :

1. *Peka terhadap sumber kekuasaan mereka.* Mereka menjaga tindakan tetapi konsisten dengan harapan. Misalnya, mereka tidak mencoba menerapkan kekuasaan keahlian dari suatu bidang dalam bidang lain.
2. *Mengakui perbedaan biaya, risiko, dan manfaat dari lima kekuasaan dasar.* Mereka menggunakan dasar kekuasaan mana pun yang sesuai dengan situasi atau orang tertentu.
3. *Menghargai perbedaan bahwa setiap dasar kekuasaan mempunyai keunggulan.* Mereka mencoba mengembangkan keterampilan dan kredibilitas mereka sehingga mereka dapat menggunakan metode apa pun yang paling baik.
4. *Mempunyai sasaran karier yang membuat mereka mengembang dan menggunakan kekuasaan.* Mereka mencari pekerjaan yang akan membina keterampilan mereka, membuat orang merasa tergantung padanya, dan mempergunakan salah satu tipe kekuasaan yang mereka rasa enak untuk dipakai.
5. *Bertindak secara dewasa dan mengembangkan kendali diri.* Mereka menghindari menonjolkan kekuasaan secara implusif dan dengan angkuh, dan mereka mencoba untuk tidak bersikap kasar tanpa perlu pada orang-orang di sekitarnya.
6. *Memahami bahwa kekuasaan perlu untuk melaksanakan pekerjaan.* Mereka merasa senang menggunakan kekuasaan.

### **Arti Kunci Kekuasaan Organisasi Menurut Moss Kanter**

1. *Aktivitas luar biasa.* Membuat perubahan, menjadi orang pertama untuk menempati suatu posisi, atau berhasil dengan mengambil risiko yang luar biasa dapat membuat mempunyai kekuasaan yang lebih besar.

2. *Visibilitas*. Menjadi dikenal, memperoleh kesempatan “diperkenalkan” kepada pemegang kekuasaan, dan bahkan melakukan aktivitas tertentu yang tampaknya lebih besar risikonya daripada yang sebenarnya dapat juga meningkatkan kekuasaan-suatu tindakan yang membuat Kanter berspekulasi bahwa penampakan di mata publik mungkin merupakan faktor yang lebih berpengaruh daripada bobot yang sebenarnya.
3. *Relevansi*. Menyelesaikan masalah organisasi yang otentik dapat menjadi sumber kekuasaan dan mungkin menyebabkan kepercayaan pada faktor-faktor aktivitas luar biasa dan visibilitas.
4. *Sponsor*. Mempunyai sponsor atau mentor-seseorang yang memberi nasihat kepada Anda mengenai cara agar berhasil dalam organisasi-dapat menjadi sumber kekuasaan informal, terutama bila sponsor menikmati kekuasaan yang cukup besar. Kanter mengatakan bahwa sponsor terutama penting untuk kaum wanita yang tidak berpengalaman dalam politik kekuasaan organisasi.

## **B. Wewenang**

### **1. Pengertian Wewenang**

Wewenang adalah suatu bentuk kekuasaan, sering kali dipergunakan secara lebih luas untuk merujuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan atau gelar seperti hakim. Terutama, wewenang formal adalah kekuasaan sah. *Wewenang formal* adalah tipe kekuasaan yang kita hubungkan dengan struktur organisasi dan manajemen. Kekuasaan itu berdasarkan pengakuan keabsahan usaha manajer untuk menggunakan pengaruh.

### **2. Dasar Wewenang Formal : Dua Pandangan**

#### **a. Pandangan Klasik**

Pandangan klasik wewenang menunjukkan bahwa wewenang berasal dari tingkat yang amat tinggi, dan kemudian secara hukum diteruskan ke bawah melalui tingkat demi tingkat.



### **b. Pandangan Penerimaan**

Pandangan penerimaan wewenang, mengatakan dasar wewenang terletak dalam diri *orang yang dipengaruhi* bukannya *orang yang mempengaruhi*. Pandangan ini dimulai dengan pengamatan bahwa tidak semua hukum atau perintah sah dipatuhi dalam semua keadaan. Kuncinya adalah *penerima* memutuskan apakah akan menerima atau tidak.

## **3. Jenis – jenis Wewenang**

### **a. Wewenang Lini ( *line authority* )**

Wewenang lini adalah wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung, di seluruh rantai komando organisasi, untuk mencapai sasaran organisasi. Wewenang lini diwujudkan dengan rantai komando standar, mulai dari dewan direktur sampai tempat aktivitas dasar organisasi dilaksanakan. Wewenang lini terutama didasarkan pada kekuasaan sah.

Misalnya, manajer perusahaan manufaktur mungkin membatasi fungsi lini pada produksi dan penjualan, sedangkan manajer di *departement store*, dengan elemen kunci adalah pembelian, akan mempertimbangkan departemen pembelian dan departemen penjualan sebagai aktivitas lini. Kalau sebuah perusahaan kecil, semua posisi mungkin mempunyai posisi lini.

### **b. Wewenang Staf ( *staff authority* )**

Wewenang staf adalah kelompok individu yang menyediakan saran dan jasa kepada manajer lini. Staf memberikan berbagai tipe bantuan pakar dan saran kepada manajer. Wewenang staf terutama didasarkan pada kekuasaan keahlian. Staf dapat menawarkan manajer lini saran perencanaan lewat penelitian, analisis, dan pengembangan pilihan. Staf dapat juga membantu dalam implementasi kebijakan, memonitor, dan kendali; dalam masalah legal dan keuangan; dan dalam desain dan operasi sistem pemrosesan data.

Misalnya, rekan dalam banyak kantor pengacara menambah anggota staf untuk melaksanakan “sisi bisnis” dari kantor tersebut. Kehadiran dari spesialis ini membebaskan pengacara untuk mempraktekan ilmu hukum, fungsi lini mereka.

**c. Wewenang Fungsional ( *functional authority* )**

Wewenang fungsional adalah wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik. Wewenang fungsional umum dijumpai dalam organisasi. Ini diperlukan untuk melaksanakan banyak aktivitas organisasi, baik untuk menyediakan keseragaman sampai tingkat tertentu maupun untuk mengungkapkan aplikasi keahlian. Jadi, berdasarkan pada kekuasaan sah dan keahlian. Keahlian yang diperlukan untuk mengelola hubungan wewenang fungsional dan masalah yang muncul dari hubungan tersebut serupa denganketerampilan yang diperlukan untuk mengelola hubungan dua atasan dalam organisasi matriks.

**C. Delegasi**

**Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Elemen-elemen Pendelegasian Wewenang**



Seorang Manajer tidak dapat mengerjakan semua tugasnya sendiri. Untuk memenuhi dan menyelesaikan semua tugas dibebankan, manajer harus mendelegasikan

wewenangannya kepada orang lain terutama kepada bawahannya. Pada dasarnya, Pendelegasian Wewenang ini terdiri dari dua kata yaitu *Pendelegasian* dan *Wewenang*. Kata Pendelegasian dapat didefinisikan sebagai pemberian wewenang atau tanggung jawab kepada orang lain sedangkan definisi dari wewenang adalah hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu, membuat keputusan atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi dua kata tersebut, kita dapat menarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan Pendelegasian Wewenang atau *Delegation of Authority* adalah pembagian wewenang dan kekuasaan kepada orang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dalam ilmu Manajemen, Pendelegasian Wewenang ini biasanya adalah berkaitan dengan pelimpahan wewenang atau kekuasaan dari seorang manajer kepada bawahannya atau kepada orang-orang yang melapor kepadanya untuk mencapai hasil yang efektif. Namun hal yang perlu diingat bahwa meskipun wewenangannya telah didelegasikan kepada bawahannya, manajer yang bersangkutan tetap bertanggung jawab atas semua hasil pekerjaan yang didelegasikannya tersebut.

### **Pengertian Pendelegasian Wewenang menurut Para Ahli**

Untuk lebih jelas mengenai Pendelegasian Wewenang atau Authority Delegation, berikut ini adalah beberapa definisi atau pengertian Pendelegasian Wewenang menurut para ahli. Pengertian Pendelegasian

Wewenang menurut **Hasibuan (2007:68)**, Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.

Pengertian Pendelegasian

Wewenang menurut **Stoner (2000:434)** dalam Kesumnajaya (2010), Pendelegasian Wewenang adalah

pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu.

Pengertian Pendelegasian Wewenang menurut **Ralph C Davis (2001:72)**, Pendelegasian Wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.

### **Elemen-elemen Pendelegasian Wewenang (Delegation of Authority)**

Terdapat tiga elemen penting dalam pendelegasian wewenang yaitu Wewenang (*Authority*), Tanggung Jawab (*Responsibility*) dan Akuntabilitas (*Accountability*). Berikut ini adalah pembahasan singkat mengenai ketiga elemen pendelegasian wewenang ini.

#### **1. Wewenang (*Authority*)**

Wewenang atau Otoritas dalam konteks organisasi bisnis dapat didefinisikan sebagai kekuasaan dan hak seseorang untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya secara efisien, untuk mengambil keputusan dan memberi perintah agar dapat mencapai tujuan organisasinya. Louis A. Allen berpendapat bahwa wewenang adalah sejumlah kekuasaan (*powers*) dan hak (*rights*) yang didelegasikan pada suatu jabatan. Oleh karena itu, wewenang atau otoritas harus didefinisikan dengan baik agar orang-orang yang memegang jabatan tertentu mengetahui dengan jelas ruang lingkup wewenang mereka dan mereka tidak boleh salah mengartikannya. Dengan kata lain, wewenang atau otoritas adalah hak untuk memberikan perintah, pesan atau instruksi untuk menyelesaikan segala sesuatu yang ditugaskannya. Manajemen Tingkat Atas merupakan tingkat manajemen yang memiliki wewenang terbesar.

Otoritas atau wewenang selalu mengalir dari atas ke bawah. Ini berarti seorang atasan harus menjelaskan dengan jelas bagaimana bawahannya melakukan pekerjaan yang didelegasikannya serta menjelaskan apa yang diharapkan

dari pendelegasian wewenang tersebut agar dapat menerima hasil kerja sesuai dengan harapan dan keinginannya. Otoritas atau Wewenang harus disertai dengan tanggung jawab yang sama. Mendelegasikan wewenang kepada orang lain tidak berarti keluar dari akuntabilitas. Akuntabilitas masih melekat pada orang yang memiliki wewenang tertinggi.

## **2. Tanggung Jawab (*Responsibility*)**

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, arti dari Tanggung Jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa dapat dituntut, dipersalahkan, diperkarakan dan sebagainya). Dalam manajemen, Tanggung Jawab atau *Responsibility* dapat diartikan sebagai kewajiban seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Seseorang yang diberi tanggung jawab harus memastikan bahwa dia menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika Tugas yang merupakan tanggung jawabnya tersebut tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, maka orang yang bersangkutan harus memberikan penjelasan atau alasan mengapa tugas yang dibebankannya tersebut tidak selesai.

Tanggung Jawab tanpa wewenang atau otoritas yang memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankannya. Jika melakukan tugasnya dengan baik maka orang yang bersangkutan akan mendapatkan pujian ataupun penghargaan. Namun apabila tidak menyelesaikan tugas yang ditetapkan seperti yang diharapkan, maka dia juga bertanggunggjawab sepenuhnya.

## **3. Akuntabilitas (*Accountability*)**

Akuntabilitas atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Accountability* adalah kewajiban seseorang atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan aktivitasnya dan mengungkapkan hasilnya secara transparan. Dapat dikatakan bahwa Akuntabilitas merupakan peningkatan

dari rasa tanggung jawab, suatu yang lebih tinggi mutunya dari tanggung jawab (responsibility) sehingga memuaskan atasan.

Sebagai Contoh, A mendelegasikan sebuah tugas ke B dan memintanya untuk memastikan bahwa tugas harus dilakukan dengan baik dan benar. Tanggung jawab tugas tersebut ada pada B, namun akuntabilitas tetap masih berada di A. Sederhananya, Akuntabilitas berarti bertanggung jawab pada hasil akhir pada suatu tugas. Akuntabilitas muncul dari suatu Tanggung Jawab atau *Responsibility*

### **Tahapan dalam Pendelegasian Wewenang (Delegation of Authority)**

Pendelegasian Wewenang merupakan dasar dari hubungan antara atasan dan bawahan. Berikut ini adalah beberapa langkah atau tahapan yang harus dilibatkan agar tercapainya suatu pendelegasian wewenang.

#### **1. Penugasan Pekerjaan**

Seorang Manajer atau disini disebut dengan Delegator harus mendefinisikan dengan jelas tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahannya. Kejelasan tugas serta hasil yang diharapkan harus menjadi langkah pertama dalam pendelegasian wewenang.

#### **2. Pemberian Wewenang**

Pemberian wewenang terjadi ketika atasan membagi wewenang kepada bawahannya. Karena alasan inilah, setiap bawahan diberikan kebebasan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya oleh atasannya. Para Manajer disemua tingkatan mendelegasikan wewenang dan kekuasaan yang melekat pada jabatan mereka. Pembagian wewenang dan kekuasaan ini sangat penting untuk mendapatkan hasil yang efektif.

#### **3. Menciptakan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas**

Proses delegasi wewenang tidak sebatas hanya sampai pada pembagian wewenang dan kekuasaan dari atasan ke bawahannya. Karena pada waktu yang sama

harus menjadi kewajiban terhadap tugas yang ditugaskan ke mereka. Tanggung jawab dikatakan sebagai faktor atau kewajiban seorang individu untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuannya sesuai dengan arahan atasannya. Tanggung jawab sangat penting dalam pendelegasian wewenang karena akan memberikan efektivitas pada wewenang yang diberikan. Akuntabilitas muncul dari tanggung jawab dan tanggung jawab muncul dari wewenang. Oleh karena itu, Tanggung Jawab dan Akuntabilitas harus melekat pada wewenang yang didelegasikan ini.

### **Pengertian Delegasi**

Delegasi adalah memberikan wewenang formal kepada orang lain (kekuasaan sah) dan tanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu. Pendelegasian wewenang oleh manajer kepada karyawan adalah perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tidak seorang manajer pun yang dapat menyelesaikan sendiri atau melakukan supervisi menyeluruh terhadap semua hal yang terjadi dalam organisasi.

Mendelegasikan berarti memaksimalkan efektivitas karyawan, mempercepat pengambilan keputusan, dan dapat membuat keputusan yang lebih baik.

### **Pengertian Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang atau *delegation of authority* merupakan proses pembagian kerja, pengelompokan tugas seorang manajer sedemikian rupa, sehingga akhirnya manajer hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada para bawahannya, berhubung posisinya dalam organisasi. Dengan pendelegasian ini, maka bawahan akan mempunyai wewenang untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Wewenang merupakan alat untuk bertindak, sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi. Koontz mengatakan : *delegation of authority is the key of organization*. Kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam

manajemen sebagian besar disebabkan oleh gagalnya pendelegasian wewenang. Seorang pemimpin dikatakan efektif jika ia dapat melaksanakan pendelegasian itu secara tepat. Tanpa adanya pendelegasian ini, organisasi tidak maju atau tidak bergerak, karena tidak adanya kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan yang diarahkan kepada tercapainya tujuan perusahaan.

*Delegation of authority* sulit diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia secara tepat, karena dalam *delegation of authority* ini terdapat sifat "*Du Characteristic*".

*Du Characteristic*, artinya pihak bawahan menerima wewenang dari atasan tetapi pada saat yang sama atasan yang bersangkutan tetap memiliki wewenang tersebut. Pimpinan (delegator) tidak hilang haknya terhadap wewenang yang telah didelegasikan itu.

Contoh : Dhan Shei Purna Karya Nugraha (delegator) memiliki wewenang sebesar  $X + Y$ , kemudian mendelegasikan wewenangnya sebesar  $Y$  kepada Fikri Nur.

Karena "*du characteristic*", wewenang Dhan Shei masih tetap sebesar  $(X + Y)$ , walaupun ia telah mendelegasikan pada Fikri sebesar  $Y$ .

Hal ini perlu disadari oleh para penerima wewenang (deleget) atau bawahan bahwa wewenang yang diterimanya itu bukanlah merupakan hak mutlak yang dimilikinya sendiri, karena wewenang tadi tetap dimiliki bersama oleh deleget dan delegator. Di samping itu, manajer sewaktu-waktu dapat menarik kembali wewenang yang didelegasikannya tadi karena deleget dituntut agar memanfaatkan wewenang tadi sebaik-baiknya, sesuai dengan batas-batas dan ketentuan yang telah digariskan.

Wewenang yang dapat didelegasikan seorang pemimpin, hanyalah wewenang resmi (*formal authority*) saja, sedangkan wewenang pribadi (*personal authority*) tidak dapat didelegasikan kepada bawahannya.



## **Asas – asas Pendelegasian Wewenang**

Dalam pendelegasian wewenang perlu diperhatikan beberapa asas dasar, antara lain :

### **1. Asas delegasi atau hasil yang diharapkan ( principle delegation by result expected )**

Asas ini memperhatikan hasil yang diperoleh dari pemberian wewenang itu. Harus disesuaikan dengan adanya jaminan kecakapan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Wewenang harus didelegasikan tidak berlebih-lebihan, tetapi hanya sebesar yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan tersebut.

Misalnya : Untuk mendapatkan hasil 10 ton, maka didelegasikan wewenang untuk memproduksi 10 ton saja.

### **2. Asas penentuan fungsi atau kejelasan tugas ( principle of function definition )**

Asas penentuan tugas-tugas yang dilakukan oleh para manajer bagi para bawahan harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan. Semakin jelas kegiatan yang harus dilakukan, maka akan semakin jelas delegation of authority dalam organisasi dan semakin jelas hubungan wewenang dengan bagian-bagian lainnya, serta semakin jelas pulatanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **3. Asas rantai berkala ( principle scalar of chain )**

Menurut Henry Fayol, semakin jelas garis wewenang dari manajer puncak dalam perusahaan ke setiap bawahan, akan semakin efektif tanggung jawab, pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi.

Asas ini menghendaki adanya urutan-urutan wewenang dari manajer puncak sampai pada bawahan. Apabila manajer puncak akan memerintahkan tugas kepada bawahan, maka harus melalui tingkatan-tingkatan yang ada.

Misalnya : Manajer puncak – manajer madya – manajer lini pertama dan seterusnya sampai bawahan yang terendah.

**4. Asas tingkat wewenang ( the authority level principle )**

Masing-masing pemimpin pada setiap tingkat harus mengambil keputusan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.

**5. Asas kesatuan komando ( principle unity of comand )**

Setiap bawahan harus diusahakan agar hanya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi setiap atasan dapat memerintah lebih dari seorang bawahan.

**6. Asas kemutlakan tanggung jawab ( principle of absoluteness of responsibility )**

Setiap pemimpin yang menerima wewenang, mutlak bertanggung jawab kepada atasan mengenai wewenang yang dilaksanakannya. Tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan yang menerima wewenang itu. Hanya wewenang yang boleh didelegasikan kepada bawahan.

Misalnya : Dalam perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas atau PT manajer puncak menerima wewenang dari Dewan Komisaris, maka ia harus bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. Dewan Komisaris menerima wewenang dari pemegang saham, mereka harus mempertanggungjawabkannya kepada pemegang saham. Jelasnya seseorang yang menerima wewenang, harus bertanggung jawab kepada orang yang memberikan wewenang tersebut.

**7. Asas keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab ( parity of authority and responsibility )**

Pemimpin yang memberikan wewenang berdasarkan asas ini tidak boleh menuntut tanggung jawab lebih dari wewenang yang diberikan kepada bawahan atau tidak boleh menuntut tanggung jawab lebih dari hasil yang diharapkan. Jadi, besarnya wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang dimintakan. Tanpa keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan mengakibatkan adanya tindakan yang tumpang-tindih.

#### **8. Asas pembagian kerja ( *devision of work* )**

Untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan, karena tanpa adanya pembagian kerja, manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dilakukan oleh pemimpin. Partisipasi bawahan kurang dan mereka tidak dapat melakukan kegiatan-kegiatannya.

#### **9. Asas efisiensi**

Asas efisiensi artinya pemimpin akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting daripada melaksanakan hal-hal yang dapat dikerjakan bawahan. Keuntungan spesialisasi dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga pemimpin dapat memikirkan perkembangan perusahaan. Perlu diperhatikan bahwa asas tidak berlaku mutlak, tetapi sebagai pedoman untuk bertindak dan dalam penerapannya harus mempertimbangkan kebutuhan dan situasi.

#### **Pedoman untuk Pendelegasian yang Efektif**

Delegasi akan mendapat kesempatan lebih baik untuk berhasil, bagi semua pihak yang terlibat, kalau mereka memilih bekerja sama untuk membangun rasa saling percaya. Ini adalah salah satu situasi yang mana etika terlibat dalam aktivitas sehari-hari organisasi.

#### **Syarat Pendelegasian Efektif:**

1. Prasyarat paling mendasar untuk delegasi yang efektif adalah kesediaan manajer untuk memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan.
2. Prasyarat kedua untuk delegasi adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan. Manajer mengetahui kemampuan karyawannya dapat lebih realistis memutuskan tugas mana yang dapat didelegasikan kepada siapa.
3. Prasyarat ketiga untuk delegasi adalah kemampuan manajer untuk menganalisis faktor-faktor seperti sasaran organisasi, persyaratan tugas dan kemampuan karyawan.

### **Tugas dari Delegasi yang Efektif :**

Prasyarat di atas semuanya penting untuk melaksanakan tugas pendelegasian secara efektif berikut ini :

1. *Putuskan tugas mana yang dapat didelegasikan.* Banyak jenis pekerjaan yang dapat dan harus didelegasikan. Beberapa di antaranya adalah keputusan kecil dan pekerjaan sehari-hari yang terjadi berulang-ulang. Akan tetapi, biasanya penugasan dengan tuntutan berat dan menantang sering kali kekuasaan didelegasikan kepada karyawan dan akan bekerja banyak untuk mengembangkannya.
2. *Putuskan siapa yang akan mendapat penugasan.* Siapa yang mempunyai waktu luang ? Apakah pekerjaan ini memerlukan kompetensi tertentu ? siapa yang cocok dan mendapat pengalaman pengembangan yang bermanfaat ? Manajer harus mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini ketika akan memutuskan siapa yang akan mendapat penugasan.
3. *Siapkan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan.* Semua wewenang yang didelegasikan di dunia tidak akan membantu penerimaannya, bila dia tidak mempunyai sumber daya keuangan, staf, atau waktu untuk melakukan tugas tersebut.
4. *Delegasikan tugas tadi.* Dalam mendelegasikan tugas, manajer yang efektif memberikan semua informasi yang relevan mengenai tugas tersebut. Se jauh mungkin mereka memberi gambaran hasil yang diharapkan, bukan metode yang harus digunakan.
5. *Bersiap untuk melakukan campur tangan, bila perlu.* Tugas yang didelegasikan dapat terbengkalai bila sumber daya tidak memadai atau bila orang yang menerima delegasi melakukan tugas itu menghadapi penolakan dari orang lain. Kadang-kadang hal ini terjadi karena kekuasaan jenis lain berpengaruh.
6. *Tetapkan sistem umpan balik.* Manajer yang mendelegasikan menetapkan sistem pemeriksaan dan umpan balik sehingga mereka akan tetap menerima laporan kemajuan dan dapat

menawarkan saran atau “penyesuaian di tengah jalan” bila perlu.

### **Hambatan Terhadap Pendelegasian Yang Efektif**

Penyebab keengganan untuk mendelegasikan wewenang adalah :

1. Perasaan tidak aman. Manajer enggan mengambil resiko untuk melimpahkan tugas atau mungkin takut kehilangan kekuasaan bila bawahannya terlalu baik melaksanakan tugas.
2. Ketidak mampuan manajer. Sebagian manajer bisa sangat tak teratur dalam membuat perencanaan ke depan.
3. Ketidak percayaan kepada bawahan
4. Manajer merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas

Penyebab keengganan untuk menerima pendelegasian wewenang adalah

1. Perasaan tidak aman bagi bawahan untuk menghindari tanggungjawab dan resiko.
2. Bawahan takut dikritik atau dihukum karena membuat kesalahan.
3. Bawahan tidak mendapat cukup rangsangan untuk beban tanggungjawab tambahan.
4. Bawahan kurang percaya diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar

## BAB VIII

### PERENCANAAN TENAGA KERJA

#### A. Definisi

Miner dan Miner, memberi definisi *manpower Planning*, sebagai berikut : *“a process which seeks to ensure that the right number and kinds of people will be at the right places at the right time in the future, capable of doing those things which are needed so that the organization can continue to achieve its goals”* (perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan jumlah dan tipe orang yang tepat dalam menempati suatu posisi dan pada waktu yang tepat di masa depan, dan yang mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat berjalan dalam rangka mencapai tujuannya. )

Definisi dalam arti yang luas : *“manpower Planning represents a systems approach to personnel in which the emphasis is on the interrelationships among various personnel policies and programs”*.

Dalam peraturan pemerintah dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan Perencanaan tenaga kerja adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan.

Selain definisi menurut peraturan pemerintah tersebut, para ahli ikut juga menyumbangkan pendapatnya tentang apa yang dimaksud dengan perencanaan tenaga kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. **George Milkovic** dan **Paul C. Nystrom**, yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplemaentasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai,

penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

2. **Andrew E. Sikula**, yang berpendapat bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Dale yoder, mengutip pula pendapat Edwin B. Geister yang telah membandingkan aneka warna definisi *Manpower Planning* dimana disimpulkan bahwa dalam Perencanaan tenaga Kerja, harus secara jelas diakui pentingnya hal-hal sebagai berikut :

1. Penggunaan yang efektif
2. Perkiraan kebutuhan
3. Pengembangan kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan, dan
4. Mereview dan mengawasi proses keseluruhan

Selanjutnya, dikatakan bahwa sasaran perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi :

1. Mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas SDM yang diperlukan,
2. Mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan SDM

Dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Tenaga Kerja itu adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan suatu organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya secara daya guna dapat terlaksana. Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses atau aktivitas kegiatan didalam suatu perusahaan untuk merencanakan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang dimulai dari perekrutan, kemudian pengembangan, dan pengendalian dengan tujuan untuk mewujudkan cita-cita perusahaan yang bersangkutan dengan cara saling bekerjasama dan berintegrasi dengan baik.

## **B. Tujuan Dari Perencanaan Tenaga Kerja, Ialah :**

1. Mengidentifikasi kuantitas dan kualitas SDM yang akan mengisi dan memangku jabatan didalam suatu perusahaan.
2. Menjamin ketersediaan tenaga kerja dimasa sekarang ataupun masa yang akan datang. Hal ini dilakukan agar tidak ada job pekerjaan yang tidak terpenuhi/ tidak diisi.
3. Mengindari adanya kekurangan dan kelebihan kebutuhan SDM
4. Menghindari adanya miskomunikasi dan mismanajemen dalam melakukan tugas dan pekerjaan yang dilakukan
5. Untuk memudahkan koordinasi, sinkronisasi dan integrasi sehingga produktivitas kerja didalam perusahaan akan meningkat.
6. Sebagai pedoman/acuan didalam menetapkan berbagai program perekrutan, pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan.
7. Sebagai dasar acuan untuk melakukan evaluasi dan penilaian kinerja karyawan.

## **C. Manfaat Perencanaan Tenaga Kerja**

Salah satu hal penting yang merupakan manfaat perencanaan tenaga kerja, bahwa dengan itu dapat dimungkinkan tenaga kerja yan ada dimanfaatkan secara lebih baik, setidaknya-tidaknya ada pedoman yang dapat digunakan dalam penggunaan tenaga kerja yang ada secara lebih efisien dan lebih efektif.

Dengan adanya perencanaan tenaga kerja, maka usaha pertama yang harus dilakukan adalah mengadakan inventarisasi tenaga kerja dalam hal-hal sebagai berikut :

1. Jumlah tenaga kerja yang ada
2. Kualifikasi masing-masing tenaga kerja
3. Lama dinas masing-masing tenaga kerja
4. Kemampuan, pengetahuan dan pendidikan masing-masing tenaga kerja
5. Potensi bakat masing-masing tenaga kerja
6. Minat atau perhartian tenaga kerja



## **D. Aktivitas Perencanaan Tenaga Kerja**

### **1. Kebutuhan Tenaga Kerja**

Untuk dapat menentukan kebutuhan tenaga kerja pada masa depan, maka pertama-tama harus dapat ditentukan rencana strategis perusahaan dan perkiraan tingkat kegiatan masa yang akan datang. Ada 4 cara memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, yaitu :

- a. Penilaian manajerial
- b. Analisa rasio kecenderungan
- c. *Work study*
- d. Analisa keterampilan dan keahlian

Penilaian manajerial merupakan metode yang paling umum. Dengan metode ini dipikirkan perkembangan dan beban masa datang, selanjutnya diputuskan berapa banyak serta jenis orang yang akan dibutuhkan. Cara ini merupakan dasar petunjuk praktis mengenai hubungan antara tingkat kegiatan dan kebutuhan akan orang, ditambah penilaian tentang pengaruh teknologi dan perkembangan lain dalam kebutuhan tenaga kerja.

### **2. Suplai Tenaga Kerja**

Suplai tenaga kerja dapat ditentukan melalui perkiraan suplai internal dan perkiraan suplai eksternal. Perkiraan suplai tenaga kerja yang mungkin akan tersedia di dalam perusahaan akan suplai internal dapat diperkirakan berdasarkan pada :

1. Analisa sumber daya yang ada
2. Analisa pemborosan
3. Penilaian perubahan dalam kondisi kerja dan absensi
4. Perkiraan hasil program pelatihan

Berdasarkan kedua hal tersebut, yaitu perkiraan kebutuhan tenaga kerja dan perkiraan suplai tenaga kerja dapatlah ditetapkan jumlah tenaga kerja yang akan diterima selanjutnya untuk masa yang akan datang. Jadi untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja masa yang akan

datang, dapat dilakukan dengan mengadakan rekapitulasi antara kebutuhan dan suplai. Misalnya untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja untuk tahun yang akan datang, diperbandingkan antara kebutuhan dan suplai pada tahun yang bersangkutan.

Terdapat 4 langkah yang umum digunakan oleh banyak perusahaan untuk melakukan perencanaan SDM, berikut penjelasannya.

### **1. Memetakan Kapasitas SDM yang Dimiliki**

Langkah pertama dalam menyusun perencanaan SDM yang baik tentu dengan mengenali kapasitas SDM yang sekarang dimiliki oleh perusahaan.

Pemetaan ini bisa memberikan banyak informasi mengenai kemampuan yang dimiliki karyawan, jumlah karyawan yang aktif, jumlah karyawan yang akan pensiun, jumlah karyawan yang harus menjalani pelatihan, jumlah karyawan yang telah memiliki pencapaian, jumlah karyawan yang perlu melakukan peningkatan kinerja, dan informasi kepegawaian lain.

Perusahaan bisa melakukan pemetaan ini dengan beberapa cara, misalnya saja dengan penyebaran kuesioner, yang tentu harus disusun dengan baik pula, bisa juga dengan menggunakan peninjauan performa atau kinerja karyawan, jika perusahaan Anda memiliki laporan detil mengenai ini.

### **2. Memperkirakan Kebutuhan SDM Perusahaan untuk Beberapa Waktu Kedepan**

Setelah mengetahui benar mengenai pemetaan kapasitas SDM yang kini dimiliki perusahaan, langkah selanjutnya dalam perencanaan SDM adalah memperkirakan kebutuhan SDM perusahaan untuk beberapa waktu kedepan, berdasarkan keadaan SDM dan perusahaan sekarang. Pertanyaannya kemudian adalah apakah kondisi perusahaan sekarang dan beberapa waktu kedepan akan membutuhkan

penambahan jumlah SDM? Atau perusahaan masih bisa bekerja baik dengan SDM yang dimiliki sekarang?

Atau perlu dilakukan pelatihan agar kualitas SDM yang tengah dimiliki meningkat, dan berefek pada produktivitas perusahaan? Atau bahkan mungkin perlu dilakukan perekrutan karena terdapat pekerja berkualitas yang sedang membutuhkan pekerjaan?

Pertanyaan tadi penting untuk dijawab karena akan menentukan langkah selanjutnya dalam perencanaan SDM. Jawaban beberapa pertanyaan di atas bisa dipetakan dengan melakukan perkiraan kebutuhan dan ketersediaan SDM yang ada.

Perkiraan kebutuhan dilakukan untuk mengetahui SDM seperti apa yang diperlukan perusahaan (penambahan jumlah ataukah peningkatan kualitas) sedangkan perkiraan ketersediaan dilakukan untuk mengetahui SDM yang sedang membutuhkan pekerjaan dan siap direkrut. Tentu kemudian perkiraan SDM yang sedang dibutuhkan ini juga mempertimbangkan keadaan SDM yang kini dimiliki perusahaan.

### **3. Perencanaan SDM, Pengembangan *Talent* atau Tenaga Kerja**

Langkah selanjutnya dalam perencanaan SDM adalah melakukan pengembangan tenaga kerja. Tahap ini dimulai dari perekrutan, hingga yang terakhir hubungan baik dengan tenaga kerja atau SDM. Berikut penjelasan singkat setiap tahapnya.

#### **a. Perekrutan**

Tahap ini adalah tahap di mana dilakukannya pencarian pada tenaga kerja atau SDM potensial yang bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan. Pencarian ini bisa melibatkan berbagai *platform* seperti situs pencarian kerja, aplikasi seperti LinkedIn atau bahkan dengan membuka *walk in interview* untuk langsung turun ke lapangan guna menemukan tenaga kerja yang sesuai dan potensial.

**b. Seleksi**

Setelah mendapatkan dan melakukan kontak dengan para calon pekerja yang memenuhi kualifikasi dasar, saatnya untuk melakukan seleksi. Tahap ini termasuk proses wawancara dan evaluasi terhadap kemampuan yang dimiliki calon tenaga kerja dan apakah kapasitas calon tersebut sesuai dengan apa yang tengah dibutuhkan. Jika telah diperkirakan dan dipetakan dengan baik, proses seleksi ini akan memiliki standar yang jelas antara mana yang sesuai dan tidak.

**c. Memilih dan Mempekerjakan**

Memutuskan calon final untuk posisi yang dibutuhkan serta memberikan penawaran kerja lebih detail sehingga terdapat terbangun kesepahaman antara perusahaan dengan calon pekerja.

**d. Pelatihan dan Pengembangan**

Setelah mendapat tenaga kerja yang cocok, kemudian akan dilakukan pelatihan serta pengembangan kemampuan agar tenaga kerja yang baru bisa menyesuaikan diri dengan iklim dan tempo kerja perusahaan. Selain itu juga guna agar tenaga kerja baru bisa bekerja efektif secepat mungkin.

**e. Hubungan dengan Pekerja atau SDM**

Selalu berikan tawaran peningkatan gaji pada taraf tertentu agar pekerja selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik. Selain itu, lakukan juga pengawasan pada kinerja pegawai agar kualitas kerjanya bisa dimonitor. Usahakan perusahaan memiliki iklim yang nyaman untuk setiap pekerja dan berikan kepastian jaminan kesehatan dan sebagainya agar karyawan bisa fokus untuk bekerja dengan performa terbaik.

**4. Evaluasi Perencanaan SDM dan *Monitoring***

Ketika perusahaan telah memiliki perencanaan SDM yang baik dan dijalankan dengan maksimal, tahap

selanjutnya adalah evaluasi dan *monitoring* pada SDM yang dimiliki. Proses akhir ini akan memberikan gambaran jelas bagaimana SDM bekerja dan memenuhi target perusahaan. Jika kemudian ditemui ketidaksesuaian, bisa dilakukan koreksi atau perubahan.

Perencanaan SDM juga harus memikirkan *tools* untuk mengelola SDM terutama agar bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki tetap unggul. Misalnya menggunakan aplikasi perekrutan untuk mempermudah dalam mengelola rekrutmen atau software HR dan *payroll* untuk melakukan otomatisasi perhitungan gaji juga mengelola absensi karyawan. Terutama software *payroll* dan HR dimana perannya sangat penting untuk mengelola terutama mengedepankan sikap pendekatan humanis pada SDM yang dimiliki perusahaan Anda. Selain itu, software *payroll* dan HR juga mempengaruhi waktu kerja HRD Anda misalnya saja dalam melakukan rekap absensi dan juga perhitungan gaji. Dimana dengan sistem manual, Anda bisa menghabiskan waktu berjam-jam yang berisiko *human error*.

Mengandalkan software *payroll* dan HR untuk kebutuhan manajemen SDM Anda bisa mempersingkat waktu bekerja, mengurangi biaya *overhead*, dan juga biaya-biaya beban lainnya yang sebenarnya tidak perlu dikeluarkan.

## BAB IX

# PENYUSUNAN PERSONALIA ORGANISASI

### A. Penyusunan Personalia

Adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penetapan, pemberitahuan latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Dalam bab ini akan dibahas bagaimana organisasi menentukan kebutuhan sumber daya manusia sekarang dan di waktu yang akan datang. Suatu organisasi tidak dapat menunggu untuk mendapatkan orang-orang yang cakap seperti organisasi butuhkan untuk mengisi posisi tertentu. Organisasi harus berusaha untuk merencanakan kebutuhan yang akan datang di masa yang akan datang dan memutuskan di mana akan menentukan orang-orang yang tepat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu.

Ada tiga bagian perencanaan personalia:

1. Penentuan jabatan-jabatan yang harus di isi, kemampuan yang di butuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang di butuhkan.
2. Pemahaman pasar tenaga kerja dimana karyawan potensial ada dan,
3. Pertimbangan kondisi pemerintah dan penawaran karyawan.

#### Penentuan Kebutuhan Jabatan

Penyusunan personalia organisasi di mulai dengan penentuan tujuan-tujuan dan rencana-rencana organisasi. Kemudian organisasi menentukan *spesifikasi jabatan* jenis-jenis jabatan yang di laksanakan dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Akhirnya, berbagai jenis program kegiatan bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di tetapkan diantaranya yaitu.

1. Penentuan spesifikasi jabatan
2. Penentuan tujuan dan rencana
3. Penentuan kebutuhan personalia
4. Penentuan jumlah personalia
5. Penetapan program kegiatan

### **Pengembangan Sumber-sumber Penawaran personalia**

Pada umumnya, semakin besar dan banyak sumber-sumber penawaran, semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk menemukan personalia dengan kualitas yang dibutuhkan. Sebagian besar manajer-manajer efektif yang menyadari hal ini, mengembangkan dan memelihara berbagai sumber penawaran yang berbeda

Kegiatan-kegiatan penyusunan personalia sangat erat hubungannya dengan tugas-tugas kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi, sehingga pembahasannya sering ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pengarahan. Tetapi fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pengorganisasian, dimana pengorganisasian mempersiapkan "kendaraan"-nya dan penyusunan personalia mengisi "pengemudi"-nya yang sesuai dengan posisi kerja yang ada. Akhirnya, fungsi penyusunan personalia harus dilaksanakan oleh semua manajer, baik mereka mengolah perusahaan besar ataupun menjadi pemilik perusahaan kecil.

### **B. Proses Penyusunan Personalia**

Proses penyusunan personalia (staffing process) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Kedua lingkungan internal, yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi.

Langkah-langkah proses ini mencakup:

1. Perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk menjamin keajegan dan pemenuhan kebutuhan personalia organisasi.
2. Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia.
4. Pengenalan dan orientasi, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar dalam organisasi.

### **C. Pengembangan Sumber-Sumber Penawaran Personalia :**

Ada dua sumber perolehan tenaga kerja yaitu sumber intern dan sumber ekstern, tapi manajer lebih menyukai perolehan dari sumber intern, karena dapat memotivasi karyawan yang sudah ada, tetapi juga manajer perlu mencari orang yang tepat dalam menduduki suatu posisi agar pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien dari luar organisasi. Ada tiga sumber penawaran intern, yaitu :

1. Penataran (Upgrading) yaitu dengan mendidik dan memberi latihan.
2. Pemindahan (transferring) yaitu posisi yang kurang disenangi ke posisi lain yang lebih memuaskan kebutuhan.
3. Pengangkatan (promoting) yaitu pengangkatan ke jabatan yang lebih tinggi lagi.

Sumber ekstern penawaran tenaga kerja dapat diperoleh antara lain dari lamaran pribadi yang masuk, organisasi karyawan, kantor penempatan tenaga kerja, sekolah-sekolah, para pesaing, imigrasi dan migrasi.

### **D. Penarikan Dan Seleksi Karyawan Requitment (pengadaan karyawan)**

Menurut Hardi Handoko Requitment adalah : Suatu proses pencarian dan pengikatan para calon karyawan atau pelamar calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai



karyawan proses ini di mulai ketika para pelamar di cari dan berakhir bila lamaran atau aplikasi mereka di serahkan dan hasilnya setelah para calon karyawan di seleksi.

Menurut Musanif Requitment adalah : Usaha untuk mendapatkan calon-calon pegawai yang lowong guna mendapatkan sebanyak mungkin calon pelamar yang memenuhi syarat-syarat untuk job dicription dan analisa yang di minta untuk jabatan yang lowong pada suatu organisasi untuk di pilih calon-calon yang terbaik dan cakap menurut mereka.

Saluran-saluran pegawai

1. Work in writing.
2. Employed refrens (rekomendasi dari pegawai).
3. Iklan
4. Melalui jawatan pemerintah.
4. Agensi (agen).
5. 6.Lembaga pendidikan.
6. 7.Perusahaan peneliti profesi.
7. Melalui perhimpunan profesi
8. Organisasi indonesia (labour organisasi)
9. Lising temporer
10. Melalui organisasi militer.
11. Program-program latihan yang di biayai pemerintah.
12. Open house.
13. Nepotisent (nepotisme).

### **Hambatan-hambatan penarikan pegawai**

1. Hambatan kebijakan kompensasi.
2. Kebijakan status.
3. Rencana SDM.
4. Kebijaksanaan promosi dandar dalam (dari jenjang kejenjang).
5. Kondisi pasar tenaga kerja.
6. Kondisi lingkungan eksteren akibat pengganguran tinggi perekonomian yang lemah dan tenaga terampil yang langka.
7. Persyaratan jabatan.

8. kondisi lingkungan.
9. Persyaratan kerja.

Seleksi adalah Suatu proses untuk menentukan orang yang di ramalkan akan berhasil pemangku jabatan itu nanti. Menurut komaruddin Seleksi adalah Pemilihan terhadap orang-orang, suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan tujuan Seleksi menurut Manullang adalah Memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum di dalam *Job Description*.

Secara umum ada 3 tujuan seleksi:

1. Untuk mengetahui kecakapan seorang pegawai.
2. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya.
3. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak hanya yang cocok pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk di kembangkan di kemudian hari.

### **Proses seleksi**

Proses seleksi di mulai salah semua lamaran memenuhi syarat dan di terima. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas sebelum pegawai di ambil. Jadi proses seleksi adalah Serangkaian kegiatan yang di gunakan untuk memutuskan apakah pelamar di terima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan pelamar dan organisasi. Dalam banyaknya personalia penarikan dari seleksi di gabungkan dan disebut dengan istilah *Employment pansel*.

Proses seleksi adalah: Pusat manajemen kepegawaian dan requitment dilakukan untuk membantu proses seleksi ini. Bila seleksi diadakan tidak tepat maka daya upaya sebelumnya akan sia-sia saja oleh karena itu tidaklah berlebihan bila di nyatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajeme kepegawaian. Bahwa kunci sukses organisasi.

## **Metode dan Prosedur Seleksi Penerimaan Karyawan**

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi dan penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar qualifid untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan.

### **Metode Seleksi Penerimaan Karyawan**

Beberapa metode yang tepat untuk menyeleksi para calon karyawan menurut Malayu Hasibuan (2002:50), metode-metode tersebut diantaranya, sebagai berikut:

#### **1. Metode Non Ilmiah**

Metode non ilmiah adalah seleksi yang dilakukan dimana dasar pemilihannya tidak didasarkan kepada kriteria atau standar ataupun spesifikasi jabatan, tetapi hanya berdasarkan kepada perkiraan pengalaman. Metode ini merupakan metode seleksi yang berdasarkan tradisi lama atau metode lama, itu mempunyai kelemahan besar yaitu tidak mempunyai pegangan yang pasti akan tepat tidaknya seorang keryawan untuk memangku suatu jabatan. Menggunakan bahan-bahan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilai.
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e. Mengadakan wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan.

#### **2. Metode Ilmiah**

Metode ilmiah adalah seleksi yang dalam pelaksanaannya berdasarkan kepada spesifikasi jabatan dan kebutuhan nyata yang akan diisi serta pedoman kepada

kriteria dan standar tertentu. Seleksi metode ini merupakan pengembangan seleksi non-ilmiah.

Dalam metode Ilmiah berdasarkan ilmu pengetahuan diadakan test kepada calon karyawan yang mana nilai dan hasil test tersebut sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan apakah karyawan tersebut diterima atau ditolak. Adapun prosedur seleksi yang lazim diadakan adalah sebagai berikut:

- a. Seleksi surat lamaran yang masuk.
- b. Pengisian formulir lamaran.
- c. Pemeriksaan referensi.
- d. Wawancara pendahuluan.
- e. Test-test pemeriksaan
- f. Test psikologi.
- g. Persetujuan atasan langsung.
- h. Memutuskan diterima atau ditolak.

## **Prosedur Seleksi**

### **Langkah I Penerimaan pendahuluan**

Proses seleksi merupakan dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Pada saat ini biasanya dilakukan penyeleksian surat-surat lamaran yang masuk menjadi dua bagian, yaitu surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya.

### **Langkah II Tes-tes Penerimaan**

Tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif objektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan yang sekarang. Selain itu tes penerimaan merupakan proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan yang akan dijabat. Bentuk-bentuk tes penerimaan ini biasanya adalah:

**Physical tes (medical tes)**, yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar.

1. **Academic tes (knowledge tes)**, yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya.
2. **Physychological tes**, yaitu proses menguji tentang kecerdasan, bakat, prestasi, minat, dan kepribadian dari pelamar.

### **Langkah III Wawancara Seleksi**

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi diterimanya atau tidak seorang pelamar. Dengan percakapan langsung, pewawancara yang berpengalaman dan jeli akan dapat menggali kemampuan seorang pelamar. Dengan wawancara ini pula akan diperoleh informasi dari setiap pelamar, kemudian dibandingkan satu persatu siapa yang paling tinggi kemampuannya untuk melakukan pekerjaan itu.

### **Langkah IV Pemeriksaan Referensi**

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai pelamar yang bersangkutan. Referensi yang digunakan biasanya adalah *personel references* dan *employment references*. *Personal references* adalah referensi yang dapat memberikan informasi mengenai karakter dan kondisi kesehatan atau penyakit yang pernah dialami pelamar. Referensi ini biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman dekat pelamar.

*Employment references* adalah referensi yang dapat memberikan informasi atau semacam jaminan mengenai latar belakang maupun pengalaman kerja pelamar bersangkutan. Referensi ini biasanya diberikan oleh perusahaan asal pelamar atau oleh teman yang telah pernah bekerja sama dalam suatu

organisasi. Jadi pada prinsipnya, semakin penting, strategis, dan vital suatu jabatan, semakin cermat pemeriksaan referensi.

#### **Langkah V Evaluasi Medis**

Evaluasi ini merupakan pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Evaluasi ini hendaknya diperhatikan dengan cermat karena sangat menentukan prestasi kerja karyawan. Tidak mungkin karyawan akan dapat berprestasi baik jika ia sering sakit dan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas-tugasnya

#### **Langkah VI Wawancara oleh Penyelia**

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir akan menentukan diterima atau tidaknya pelamar menjadi calon karyawan pada perusahaan tersebut.

#### **Langkah VII Penerimaan**

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu. Keputusan ini menandai berakhirnya proses seleksi.

#### **Langkah VIII Penempatan**

Penempatan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan

## **BAB X**

### **MOTIVASI**

#### **A. Pentingnya Motivasi**

Dalam kehidupan sehari-hari yang penuh dengan kegiatan perlu adanya motivasi agar kegiatan itu berjalan dengan lancar sesuai keinginan dan mendapatkan hasil yang maksimal. Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu. Dengan adanya motivasi kinerja kegiatan akan terlihat apakah kita bekerja maksimal atau tidak dan tentunya akan berdampak hasil yang didapat. Banyak sekali faktor-faktor yang membuat kita menjadi malas dalam melakukan sesuatu. Misalnya dalam melakukan pekerjaan kita mendapat upah kecil, sedangkan usaha yang kita berikan kepada perusahaan sangat besar sehingga membuat kita tidak semangat lagi untuk bekerja di perusahaan itu. Kegagalan yang kita dapatkan saat nilai ujian kita jauh dari hasil yang ingin kita capai, membuat mahasiswa itu tidak bersemangat lagi dalam menjalani perkuliahan.

Pentingnya motivasi, membuat kita akan bergairah kembali dalam melakukan sesuatu. Adapun faktor-faktor motivasi dalam berorganisasi sebagai berikut:

##### **1. Intern Individu**

Merupakan faktor-faktor dalam diri individu yang dapat memotivasi dirinya untuk melakukan sesuatu. Faktor-faktor itu diantaranya sebagai berikut:

##### **a. Kebutuhan**

Kebutuhan merupakan segala sesuatu yang harus dipenuhi. Banyaknya kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh setiap manusia mendorong manusia tersebut untuk melakukan pekerjaan. Sebagai contoh kebutuhan sehari-hari manusia, mendorong manusia itu untuk bekerja. Mengumpulkan aset agar nanti saat kita keluar kerja

tidak kesusahan. Kebutuhan akan aktualisasi diri dikarenakan pekerjaan tersebut menantang.

**b. Harapan**

Harapan merupakan sesuatu yang kita inginkan. Harapan akan mendapatkan hadiah yang besar apabila kita menabung di Bank tersebut mendorong kita untuk selalu meningkatkan saldo kita. Harapan akan kepercayaan orang lain misalnya kita berkata jujur kepada orang lain atas kesalahan yang kita buat dan meminta maaf kepada mereka sehingga didapat kepercayaan kembali dari mereka.

**c. Kepuasan**

Kepuasan merupakan perasaan emosional seseorang setelah melakukan sesuatu. Kadangkalanya orang termotivasi melakukan sesuatu karena adanya kepuasan yang ingin dia capai. Misalnya jabatan dalam suatu organisasi akan menjadi kepuasan tersendiri terhadap orang tersebut setelah menjabatanya.

**d. Pengembangan Diri**

Meliputi mengikutsertakan diri terhadap segala kegiatan agar memperoleh pengalaman yang berharap yang dapat digunakan untuk mengembangkan diri menjadi individu yang lebih baik.

**2. Ekstern Individu**

Merupakan faktor-faktor di luar diri individu yang dapat memotivasi individu untuk melakukan sesuatu. Faktor-faktor itu diantaranya sebagai berikut:

**a. Lingkungan Organisasi**

Merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar organisasi. Lingkungan organisasi yang mendukung akan memotivasi orang untuk semangat dalam melakukan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

**b. Keseimbangan dan Keadilan**

Individu termotivasi untuk melakukan sesuatu karena adanya job rewards (hadiah pekerjaan) yang diberikan oleh organisasi itu atau diluar organisasi itu.



Misalnya mendapatkan upah/gaji yang sesuai dengan usaha kita. Adanya peluang karir yang baru di organisasi itu seperti jabatan yang lebih tinggi apabila karyawan tersebut mendapatkan prestasi baik di perusahaan tersebut.

**c. Tujuan**

Segala sesuatu yang kita ingin capai merupakan suatu tujuan. Dengan adanya tujuan organisasi mendorong anggota-anggotanya untuk bekerja keras semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan tersebut.

**d. Tantangan**

Merupakan segala sesuatu yang menjadi halangan dalam kita melakukan kegiatan. Adakalanya tantangan itu menjadi motivator bagi kita untuk menaklukkan tantangan itu.

**e. Hukuman**

Merupakan balasan terhadap segala sesuatu yang telah dilakukan diluar dari aturan. Anggota-anggota organisasi adakalanya mereka diselimuti oleh rasa ketakutan dikarenakan adanya hukuman yang berlaku di antara anggota-anggota organisasi itu. Hukuman itu mendorong mereka untuk melakukan hal yang sesuai aturan. Hukuman itu bisa berupa denda, pemutusan kontrak kerja, atau juga berhadapan dengan pengadilan.

**f. Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan seseorang berbeda-beda. Kepemimpinan dapat digunakan untuk memotivasi seseorang untuk bekerja lebih keras lagi. Namun kepemimpinan ini juga mempengaruhi perilaku anggota-anggota organisasi. Misalnya kepemimpinan yang cenderung totaliter membuat seseorang akan kehilangan kreatifitasnya dikarenakan segala sesuatu yang dilakukan harus sesuai dengan apa yang pemimpin inginkan. Namun apabila kepemimpinannya cenderung demokrasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang dapat memajukan organisasi tersebut

dengan menyuarakan isi pikirannya melalui para pemimpin tersebut untuk ditindak lanjuti.

Pentingnya motivasi dalam berorganisasi, membuat banyak perusahaan yang berusaha mendatangkan para motivator-motivator atau juga buku-buku yang tentunya memberi semangat kepada para anggotanya untuk bekerja lebih keras lagi agar tujuan dari organisasi tersebut tercapai.

## **B. Pengertian Motivasi**

Menurut Walgito (2002) motif berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak atau *tomove* yang berarti kekuatan dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (driving force). Motif sebagai pendorong tidak berdiri sendiri tetapi saling terkait dengan faktor lain yang disebut dengan motivasi. Menurut Caplin (1993) motif adalah suatu keadaan ketegangan didalam individu yang membangkitkan, memelihara dan mengarahkan tingkah laku menuju pada tujuan atau sasaran. Motif juga dapat diartikan sebagai tujuan jiwa yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dan untuk tujuan-tujuan tertentu terhadap situasi disekitarnya (Woodworth dan Marques dalam Mustaqim, 1991). Sedangkan menurut Koontz dalam Moekjizat (1984) motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan atau menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan-tujuan tertentu.

Menurut Gunarsa (2003) terdapat dua motif dasar yang menggerakkan perilaku seseorang, yaitu motif biologis yang berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan motif sosial yang berhubungan dengan kebutuhan sosial. Sementara Maslow A.H. menggolongkan tingkat motif menjadi enam, yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan seks, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (dalam Mahmud, 1990).

Terlepas dari beberapa definisi tentang motif diatas, tentu kita dapat menarik suatu kesimpulan bahwa motif adalah suatu dorongan dari dalam diri individu yang mengarahkan pada suatu aktivitas tertentu dengan tujuan tertentu pula. Sementara itu motivasi didefinisikan oleh MC. DONald (dalam Hamalik, 1992) sebagai suatu perubahan energi didalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Menurutnya terdapat tiga unsur yang berkaitan dengan motivasi yaitu:

1. Motif dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi, misalnya adanya perubahan dalam sistem pencernaan akan menimbulkan motif lapar.
2. Motif ditandai dengan timbulnya perasaan (*afectif arousal*), misalnya karena amin tertarik dengan tema diskusi yang sedang diikuti, maka dia akan bertanya.
3. Motif ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Menurut Terry (dalam Moekjizat, 1984) motivasi adalah keinginan didalam diri individu yang mendorong individu untuk bertindak.

### **C. Pandangan Motivasi Dalam Organisasi**

Lima fungsi utama manajemen adalah planning, organizing, staffing, leading, dan controlling. Pada pelaksanaannya, setelah rencana dibuat (planning), organisasi dibentuk (organizing), dan disusun personalianya (staffing), maka langkah berikutnya adalah menugaskan/mengarahkan karyawan menuju ke arah tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan (leading) ini secara sederhana adalah membuat para karyawan melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Memotivasi karyawan merupakan kegiatan kepemimpinan yang termasuk di dalam fungsi ini. Kemampuan manajer untuk memotivasi karyawannya akan sangat menentukan efektifitas manajer. Manajer harus dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat.

Berbagai istilah digunakan untuk menyebut kata 'motivasi' (motivation) atau motif, antara lain kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dan dorongan (drive). Dalam hal ini, akan digunakan istilah motivasi yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Motivasi menunjuk kepada sebab, arah, dan persistensi perilaku. Kita bicara mengenai penyebab suatu perilaku ketika kita bertanya tentang mengapa seseorang melakukan sesuatu. Kita bicara mengenai arah perilaku seseorang ketika kita menanyakan mengapa ia lakukan suatu hal tertentu yang mereka lakukan. Kita bicara tentang persistensi ketika kita bertanya keheranan mengapa ia tetap melakukan hal itu (Berry, 1997).

Suatu organisme (manusia/hewan) yang dimotivasi akan terjun ke dalam suatu aktivitas secara lebih giat dan lebih efisien daripada yang tanpa dimotivasi. Selain menguatkan organisme itu, motivasi cenderung mengarahkan perilaku (orang yang lapar dimotivasi untuk mencari makanan untuk dimakan; orang yang haus, untuk minum; orang yang kesakitan, untuk melepaskan diri dari stimulus/rangsangan yang menyakitkan (Atkinson, Atkinson, & Hilgard, 1983).

Sampai pada abad 17 dan 18, para pakar filsafat masih berkeyakinan bahwa konsepsi rasionalisme merupakan konsep satu-satunya yang dapat menerangkan tindakan-tindakan yang dilakukan manusia. Konsep ini menerangkan bahwa manusia adalah makhluk rasional dan intelek yang menentukan tujuan dan melakukan tindakannya sendiri secara bebas berdasarkan nalar atau akal. Baik-buruknya tindakan yang dilakukan oleh seseorang sangat tergantung dari tingkat intelektual orang tersebut. Pada masa-masa berikutnya, muncul pandangan mekanistik yang beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh manusia timbul dari adanya kekuatan internal dan eksternal, diluar kontrol manusia itu sendiri. Hobbes (abad ke-17) mengemukakan doktrin hedonisme-nya yang menyatakan

bahwa apapun alasan yang diberikan oleh seseorang atas perilakunya, sebab-sebab terpendam dari semua perilakunya itu adalah adanya kecenderungan untuk mencari kesenangan dan menghindari kesusahan.

Teori motiv Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

1. durasi kegiatan;
2. frekuensi kegiatan;
3. persistensi pada kegiatan;
4. ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;
5. devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan;
6. tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan;
7. tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan;
8. arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

#### **D. Teori Teori Motivasi**

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain :

1. teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan);

2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi);
3. teori Clyton Alderfer (Teori ERG);
4. teori Herzberg (Teori Dua Faktor);
5. teori Keadilan;
6. Teori penetapan tujuan;
7. Teori Victor H. Vroom (teori Harapan);
8. teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan
9. teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

(disarikan dari berbagai sumber : Winardi, 2001:69-93; Sondang P. Siagian, 286-294; Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, 183-190, Fred Luthan, 140-167) 1. Teori Abraham H.

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu

1. teori motivasi dengan pendekatan isi/kepuasan (*content theory*),
2. teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan
3. teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*).

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

1. Durasi kegiatan
2. Frekuensi kegiatan

3. Persistensi pada kegiatan
4. Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;
5. Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan
6. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
7. Tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
8. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain :

#### **1. Maslow (Teori Kebutuhan)**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

- a. kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex;
- b. kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
- c. kebutuhan akan kasih sayang (love needs);
- d. kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
- e. aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan

manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai



rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

- a. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- b. Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif..

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasannya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
- c. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu

## **2. Teori Keadilan**

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan (Robbins, 2007).

## **3. Teori X dan Y**

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2007).

McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

## **4. Teori dua Faktor Herzberg**

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu

terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Robbins, 2007).

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi :

- a. Upah
- b. Kondisi kerja
- c. Keamanan kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan
- f. Mutu penyeliaan
- g. Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi :

1. Pencapaian prestasi
2. Pengakuan
3. Tanggung Jawab
4. Kemajuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Kemungkinan berkembang.

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

## 5. Teori Kebutuhan McClelland

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu :

- a. sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat;
- b. menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan
- c. menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007) :

- a. Kebutuhan pencapaian (need for achievement) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.

- b. Kebutuhan akan kekuatan (need for power) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (need for affiliation) : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu . Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah :

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b. Harga diri
- c. Harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Keinginan
- f. Kepuasan kerja
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah :

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat bekerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

## **BAB XI**

### **KOMUNIKASI**

#### **A. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi nonverbal.

#### **Onong Uchjana Effendy**

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik secara lisan (langsung) ataupun tidak langsung (melalui media).

Analisis Pengertian Komunikasi Dan 5 (Lima) Unsur Komunikasi Menurut Harold Lasswell Sat, 10/11/2007 - 6:54pm – Rejals Analisis Definisi Komunikasi Menurut Harold Lasswell.

Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? mengatakan apa? dengan saluran apa? kepada siapa? dengan akibat atau hasil apa? (who? says what? in which channel? to whom? with what effect?). (Lasswell 1960).

#### **Raymond Ross**

Komunikasi adalah proses menyortir, memilih, dan pengiriman simbol-simbol sedemikian rupa agar membantu pendengar membangkitkan respons/ makna dari pemikiran yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator.

### **Gerald R. Miller**

Komunikasi terjadi saat satu sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan niat sadar untuk memengaruhi perilaku mereka.

### **Everett M. Rogers**

Komunikasi adalah proses suatu ide dialihkan dari satu sumber kepada satu atau banyak penerima dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.

### **Carl I. Hovland**

Komunikasi adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang menyampaikan rangsangan (biasanya dengan menggunakan lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain.

### **New Comb**

Komunikasi adalah transmisi informasi yang terdiri dari rangsangan diskriminatif dari sumber kepada penerima.

### **Bernard Barelson & Garry A. Steiner**

Komunikasi adalah proses transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, grafis, angka, dsb. Tujuan sang "receiver" (komunikan) dapat menerima sinyal-sinyal atau pesan yang dikirimkan oleh "source" (komunikator).

### **William J. Seller**

William J. Seller mengatakan bahwa komunikasi adalah proses dimana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima dan diberi arti.

## **B. Proses Komunikasi**

Komunikasi merupakan suatu proses yang mempunyai komponen dasar sebagai berikut :

### **1. Pengirim pesan (*sender*) dan isi pesan/materi**

Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk disampaikan kepada seseorang dengan harapan dapat dipahami oleh orang yang menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkannya. Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat verbal atau non

verbal dan pesan akan efektif bila diorganisir secara baik dan jelas.

Materi pesan dapat berupa :

- a. Informasi
- b. Ajakan
- c. Rencana kerja
- d. Pertanyaan dan sebagainya

## **2. Simbol/ isyarat**

Pada tahap ini pengirim pesan membuat kode atau simbol sehingga pesannya dapat dipahami oleh orang lain. Biasanya seorang manajer menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata, gerakan anggota badan, (tangan, kepala, mata dan bagian muka lainnya). Tujuan penyampaian pesan adalah untuk mengajak, membujuk, mengubah sikap, perilaku atau menunjukkan arah tertentu.

## **3. Media/penghubung**

Adalah alat untuk penyampaian pesan seperti ; TV, radio surat kabar, papan pengumuman, telepon dan lainnya. Pemilihan media ini dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi dsb.

## **4. Mengartikan kode/isyarat**

Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan simbol/kode dari pesan tersebut, sehingga dapat dimengerti /dipahaminya.

## **5. Penerima pesan**

Penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari sipengirim meskipun dalam bentuk code/isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim

## **6. Balikan (*feedback*)**

Balikan adalah isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Tanpa balikan seorang pengirim pesan tidak akan tahu dampak pesannya terhadap sipenerima



pesan Hal ini penting bagi manajer atau pengirim pesan untuk mengetahui apakah pesan sudah diterima dengan pemahaman yang benar dan tepat. Balikan dapat disampaikan oleh penerima pesan atau orang lain yang bukan penerima pesan. Balikan yang disampaikan oleh penerima pesan pada umumnya merupakan balikan langsung yang mengandung pemahaman atas pesan tersebut dan sekaligus merupakan apakah pesan itu akan dilaksanakan atau tidak

Balikan yang diberikan oleh orang lain didapat dari pengamatan pemberi balikan terhadap perilaku maupun ucapan penerima pesan. Pemberi balikan menggambarkan perilaku penerima pesan sebagai reaksi dari pesan yang diterimanya. Balikan bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikan, juga balikan dapat memperjelas persepsi

#### **7. Gangguan**

Gangguan bukan merupakan bagian dari proses komunikasi akan tetapi mempunyai pengaruh dalam proses komunikasi, karena pada setiap situasi hampir selalu ada hal yang mengganggu kita. Gangguan adalah hal yang merintangangi atau menghambat komunikasi sehingga penerima salah menafsirkan pesan yang diterimanya.

### **C. Saluran Dalam Komunikasi**

Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pun pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat didalamnya guna mencapai kesamaan makna. Tindak komunikasi tersebut dapat dilakukan dalam berbagai konteks. Konteks komunikasi yang telah dibahas pada modul-modul sebelumnya adalah komunikasi antarpribadi (*interpersonal Communication*) dan komunikasi kelompok. Konteks komunikasi selanjutnya yang akan kita bahas adalah komunikasi organisasi.

Tindak komunikasi dalam suatu organisasi berkaitan dengan pemahaman mengenai peristiwa komunikasi yang terjadi didalamnya, seperti apakah instruksi pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan atau pun bagaimana karyawan/bawahan mencoba menyampaikan keluhan kepada atasan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan. Ini hanya satu contoh sederhana untuk memperlihatkan bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam suatu organisasi, baik organisasi yang mencari keuntungan ekonomi maupun organisasi yang bersifat sosial kemasyarakatan.

### **Pengertian komunikasi Organisasi**

Sebelum membahas pengertian komunikasi organisasi sebaiknya kita uraikan terminologi yang melekat pada konteks komunikasi organisasi, yaitu komunikasi dan organisasi. Komunikasi berasal dari bahasa latin "*communis*" atau "*common*" dalam Bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, "*commonness*". Atau dengan ungkapan yang lain, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya. Kendala utama dalam berkomunikasi adalah kita seringkali mempunyai makna yang berbeda terhadap lambang yang sama.

Steward L.Tubbs dan Sylvia Moss dalam *Human Communication* menguraikan ada tiga model dalam komunikasi:

1. Model komunikasi linier (*one-way communication*), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan berkomunikasi melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.
2. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki

peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.

3. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.
4. Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hirarki/jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Dari batasan tersebut dapat digambarkan bahwa dalam suatu organisasi mensyaratkan:
  - a. Adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staf pimpinan dan karyawan.
  - b. adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial mau pun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang telah diuraikan, maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationships*).

Sebagaimana telah disebut terdahulu, bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan

komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. *Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
  - a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
  - b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retention*)
  - c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
  - d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
  - a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
  - b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
  - c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
  - d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
3. *Horizontal communication*, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas
- b. Upaya pemecahan masalah
- c. Saling berbagi informasi
- d. Upaya pemecahan konflik
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

### Proses Komunikasi

Dalam dataran teoritis, paling tidak kita mengenal atau memahami komunikasi dari dua perspektif, yaitu:

1. Perspektif kognitif. Komunikasi menurut Colin Cherry, yang mewakili perspektif kognitif adalah penggunaan lambang-lambang (symbols) untuk mencapai kesamaan makna atau berbagi informasi tentang satu objek atau kejadian. Informasi adalah sesuatu (fakta, opini, gagasan) dari satu partisipan kepada partisipan lain melalui penggunaan kata-kata atau lambang lainnya. Jika pesan yang disampaikan diterima secara akurat, receiver akan memiliki informasi yang sama seperti yang dimiliki sender, oleh karena itu tindak komunikasi telah terjadi.
2. Perspektif perilaku. Menurut BF. Skinner dari perspektif perilaku memandang komunikasi sebagai perilaku verbal atau simbolik di mana sender berusaha mendapatkan satu efek yang dikehendaknya pada receiver. Masih dalam perspektif perilaku, FEX Dance menegaskan bahwa komunikasi adalah adanya satu respons melalui lambang-lambang verbal di mana simbol verbal tersebut bertindak sebagai stimuli untuk memperoleh respons. Kedua pengertian komunikasi yang disebut terakhir, mengacu pada hubungan stimulus respons antara sender dan receiver.

Setelah kita memahami pengertian komunikasi dari dua perspektif yang berbeda, kita mencoba melihat proses komunikasi dalam suatu organisasi. Menurut Jerry W. Koehler dan kawan-kawan, bagi suatu organisasi, perspektif perilaku dipandang lebih praktis karena komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mempengaruhi penerima (receiver). Satu

respons khusus diharapkan oleh pengirim pesan (sender) dari setiap pesan yang disampaikan. Ketika satu pesan mempunyai efek yang dikehendaki, bukan suatu persoalan apakah informasi yang disampaikan tersebut merupakan tindak berbagi informasi atau tidak.

Sekarang kita mencoba memahami proses komunikasi antarmanusia yang disajikan dalam suatu model berikut:

Proses komunikasi diawali oleh sumber (source) baik individu ataupun kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu atau kelompok lain, sebagai berikut:

1. Langkah pertama yang dilakukan sumber adalah ideation yaitu penciptaan satu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan. Ideation ini merupakan landasan bagi suatu pesan yang akan disampaikan.
2. Langkah kedua dalam penciptaan suatu pesan adalah encoding, yaitu sumber menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kata, tanda-tanda atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau message adalah alat-alat di mana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, bahasa tulisan ataupun perilaku nonverbal seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah atau gambar-gambar.
3. Langkah ketiga dalam proses komunikasi adalah penyampaian pesan yang telah disandi (encode). Sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan cara berbicara, menulis, menggambar ataupun melalui suatu tindakan tertentu. Pada langkah ketiga ini, kita mengenal istilah channel atau saluran, yaitu alat-alat untuk menyampaikan suatu pesan. Saluran untuk komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, radio dan telepon. Sedangkan saluran untuk komunikasi tertulis meliputi setiap materi yang tertulis ataupun sebuah media yang dapat mereproduksi kata-kata tertulis seperti: televisi, kaset, video atau ohp (*overheadprojector*). Sumber berusaha untuk mebebaskan saluran komunikasi dari gangguan

ataupun hambatan, sehingga pesan dapat sampai kepada penerima seperti yang dikehendaki.

4. Langkah keempat, perhatian dialihkan kepada penerima pesan. Jika pesan itu bersifat lisan, maka penerima perlu menjadi seorang pendengar yang baik, karena jika penerima tidak mendengar, pesan tersebut akan hilang. Dalam proses ini, penerima melakukan decoding, yaitu memberikan penafsiran interpretasi terhadap pesan yang disampaikan kepadanya. Pemahaman (*understanding*) merupakan kunci untuk melakukan *decoding* dan hanya terjadi dalam pikiran penerima. Akhirnya penerimalah yang akan menentukan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana pula memberikan respons terhadap pesan tersebut.
5. Proses terakhir dalam proses komunikasi adalah feedback atau umpan balik yang memungkinkan sumber mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampaikannya kepada penerima. Respons atau umpan balik dari penerima terhadap pesan yang disampaikan sumber dapat berwujud kata-kata ataupun tindakan-tindakan tertentu. Penerima bisa mengabaikan pesan tersebut ataupun menyimpannya. Umpan balik inilah yang dapat dijadikan landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi.

### Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

#### 1. Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu.

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara

lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

## 2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- a. atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
  - 1) keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah
  - 2) kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi
  - 3) kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi
  - 4) tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.
- b. berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.



### 3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

### 4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

## **Memahami Komunikasi dalam Organisasi**

Persoalan-persoalan mengenai gaya komunikasi, pengaruh kekuasaan dalam organisasi dan upaya memperbaiki kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, merupakan bahan-bahan yang akan dibahas dalam kegiatan belajar 2 berikut.

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka melaksanakan tindak berbagi informasi dan gagasan. Sementara pada pengaruh kekuasaan dalam organisasi, kita akan mengkaji jenis-jenis kekuasaan yang digunakan oleh orang-orang dalam tataran manajemen

sewaktu mereka mencoba mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, kita akan diajak untuk memikirkan bagaimana mendefinisikan tujuan kita sehubungan dengan tugas dalam organisasi, bagaimana kita memilih orang yang tepat untuk diajak kerjasama dan bagaimana kita memilih saluran yang efektif untuk melaksanakan tugas tersebut.

#### **D. Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*).

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Ada enam gaya komunikasi yang akan kita bahas dalam kegiatan belajar 2 ini, yaitu:

##### **1. *The controlling style***

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau one-way communications.

Pihak-pihak yang memakai controlling style of communication ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang

lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. The controlling style of communication ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

## **2. *The equalitarian style***

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. The equalitarian style of communication ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (two-way traffic of communication).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. The equalitarian style ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula

yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

### 3. *The structuring style*

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (sender) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Stogdill dan Coons dari The Bureau of Business Research of Ohio State University, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau Initiating Structure. Stogdill dan Coons menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (initiator) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

### 4. *The dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The .dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen* atau *saleswomen*).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai

kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

#### 5. *The relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

#### 6. *The withdrawal style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini". Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah bahwa *the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: *structuring*, *dynamic* dan *relinquishing* dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir: *controlling* dan *withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat dan produktif.

## **Hambatan Hambatan Komunikasi**

Hambatan-Hambatan Komunikasi Menurut Leonard R.S. dan George Strauss dalam Stoner james, A.F dan Charles Wankel

Kita sering melihat dua orang sahabat bertengkar hebat hanya karena masalah sepele. Banyak suami istri yang bercerai, padahal mereka saling mencintai, hanya karena ego dan tidak mau saling memahami. Organisasi bisa hancur dan pecah karena anggotanya tidak kompak. Dua pihak berseteru karena merasa yang paling benar. Semuanya itu berpangkal dari masalah komunikasi.

Komunikasi adalah hal yang sangat penting ketika kita mulai berhubungan dengan orang lain. Kesuksesan dan kegagalan dalam hidup ini sebenarnya adalah karena faktor komunikasi. Perang dan perdamaian ada juga karena faktor komunikasi. Semuanya berhubungan dengan komunikasi. Komunikasi ibarat poros yang menjadi inti dari semua kegiatan yang ada di bumi.

Seperti yang sudah dicontohkan, komunikasi tidak selalu berjalan lancar. Ada faktor-faktor yang membuat komunikasi dua pihak menjadi bermasalah. Faktor-faktor tersebut dinamakan hambatan-hambatan komunikasi. Hambatan-hambatan komunikasilah yang menyebabkan dua pihak berseteru. Hambatan-hambatan komunikasi juga menyebabkan perang dunia .

Berikut ini merupakan hambatan-hambatan komunikasi Menurut Leonard R.S. dan George Strauss dalam Stoner james, A.F dan Charles Wankel .

### **1. Perbedaan Persepsi**

Setiap orang memiliki kemampuan yang tidak sama dalam hal mengartikan sebuah pesan atau ungkapan. Ada orang yang mengartikan bentakan seseorang sebagai sebuah ketegasan. Namun, ada juga orang yang mengartikan bentakan tersebut sebagai sebuah kekejaman dan tindak kekerasan. Perbedaan persepsi inilah yang menjadi alasan mengapa dua pihak terlibat konflik. Kadang, perkataan

yang sama bisa diartikan beda bila disampaikan pada orang yang berbeda. Setiap orang bisa mengartikan sebuah garis lurus sebagai tiang bendera , namun orang yang lainnya bisa mengartikan sebuah garis lurus tersebut sebagai tanda seru. Padahal, sama-sama garis lurus.

## 2. Budaya

Perbedaan budaya juga menjadi salah satu penghambat dalam komunikasi, terlebih bila masing-masing pihak tidak mengerti bahasa yang dipergunakan. Meskipun demikian, hal ini bukanlah masalah besar, tidak sebesar alasan nomor satu karena bisa diakali dengan cara menggunakan bahasa simbol atau saling mempelajari kebudayaan masing-masing.

## 3. Karakter Dasar

Karakter dasar manusia pada dasarnya ada 4, yaitu koleris, melankolis, plegmatis, dan sanguinis. Keempatnya memiliki karakter yang berseberangan. Koleris adalah karakter kuat yang kadang suka menyinggung perasaan. Melankolis adalah karakter yang lembut dan perasa. Sanguinis adalah karakter yang santai. Plegmatis adalah karakter yang suka mengalah. Bayangkan bila keempat karakter ini dipertemukan dalam sebuah komunitas , apa yang akan terjadi? Perbedaan karakter inilah yang memang kadang-kadang menjadi penghambat komunikasi.

## 4. Kondisi

Kondisi saat berkomunikasi dengan kawan bicara juga menjadi sebab kesalahpahaman terjadi. Bisa saja saat komunikasi antara dua pihak sedang terjadi, pihak pertama sedang dalam kondisi yang tidak enak. Akibatnya, kondisi yang tidak enak tersebut mempengaruhi cara menangkap pesan dari kawan bicara sehingga terjadilah kesalahpahaman. Bila sudah tahu hambatan-hambatan yang ada pada komunikasi, kita akan tahu cara mengatasinya.

## **BAB XII**

### **KEPEMIMPINAN**

#### **A. Pengertian Kepemimpinan**

Apa kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin? Apakah dia harus menjadi sosok manusia yang ditakuti banyak orang? Atau memberikan kesan bahwa dia adalah pahlawan super? Tidak semudah itu menjadi pemimpin. Bahkan, kepemimpinan punya seni dan caranya sendiri. Anda mungkin bisa menyuruh-nyuruh orang, tetapi itu tidak lantas menjadikan Anda pemimpin yang baik. Untuk itu, mari simak berbagai macam pengertian dan hal-hal penting lainnya terkait seni kepemimpinan, supaya dapat memahami bagaimana cara untuk membangun jiwa kepemimpinan dalam diri Anda.

Pengertian Kepemimpinan secara umum adalah sebuah kemampuan yang terdapat di dalam diri seseorang untuk bisa memengaruhi orang lain atau memandu pihak tertentu untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, definisi pemimpin dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang yang memimpin. Jadi, seorang pemimpin wajib memiliki kemampuan untuk memengaruhi atau memandu sekelompok orang/pihak.

#### **Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli**

##### **1. Menurut Stoner**

Kepemimpinan adalah Sebuah proses dalam mengarahkan atau memengaruhi kegiatan terkait sebuah organisasi atau kelompok demi mencapai tujuan tertentu.

##### **2. Menurut Wahjosumidjo**

Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam diri seseorang dan mencakup sifat-sifat, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari gaya, perilaku, dan kedudukan pemimpin



bersangkutan dan interaksinya dengan para pengikut serta situasi.

### **3. Menurut Sondang P. Siagian**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang saat menjabat sebagai pimpinan organisasi tertentu dalam memengaruhi orang lain, khususnya bawahannya. Ini dilakukan supaya mereka mampu bertindak dan berpikir sesuai dengan arahan tertentu supaya tujuan dapat tercapai dengan mudah.

### **4. Menurut Hemhiel dan Coons**

Kepemimpinan adalah perilaku individu ketika memimpin aktivitas dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau *shared goal*.

Ada berbagai macam definisi kepemimpinan, tetapi secara umum, semuanya merujuk pada tindakan untuk memengaruhi seseorang atau sekelompok orang.

## **B. Teori Kepemimpinan**

Ada beberapa teori yang harus dipahami terkait kepemimpinan. Teori-teori tersebut adalah sebagai berikut

### **1. Teori Karakter**

Teori karakter merupakan sebuah teori yang menitikberatkan karakter-karakter tertentu yang mampu menyukseskan kepemimpinan. Contohnya, seperti karakter fisik, inteligensi, ketegasan, dan sebagainya.

Teori ini dipercaya oleh banyak orang, tetapi tak jarang dihampiri kritik, salah satunya terkait karakteristik fisik. Dalam teori karakter, fisik yang terlihat tegap dan kuat dianggap sebagai karakter pemimpin terbaik.

Tentu Anda tahu betul bahwa hal ini tidak sepenuhnya tepat. Pasalnya, belum tentu orang yang terlihat kuat punya jiwa kepemimpinan yang tinggi.

### **2. Teori Perilaku**

Dalam teori perilaku, dijelaskan mengenai beberapa perilaku yang mencerminkan karakter pemimpin. Perilaku tersebut terbagi menjadi dua. Yang pertama adalah *job centered* dan yang kedua adalah *employee centered*.

*Job centered* adalah sifat kepemimpinan yang berfokus pada pekerjaan. Sementara itu, *employee centered* berfokus pada kondisi para karyawan atau bawahan di sebuah proyek.

### **3. Teori Kepemimpinan Situasional**

Teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard ini memiliki titik berat pada kematangan para pengikut atau bawahan.

Kesuksesan suatu tujuan bergantung pada matangnya atau tidaknya para bawahan, maka dari itu pemimpin diharapkan mampu menganalisis apakah para bawahannya sudah cukup matang atau belum.

Dapat disimpulkan bahwa ada berbagai perbedaan pendapat terkait teori kepemimpinan. Namun, yang jelas, kepemimpinan yang sukses tidak hanya berlandaskan pada faktor pemimpin saja, tetapi juga para bawahan.

## **C. Fungsi Kepemimpinan**

Hamdani Nawawi dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan yang Efektif* menjelaskan berbagai macam fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

### **1. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini menempatkan pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemberi tugas terhadap para bawahannya. Sementara itu, para bawahan bertugas untuk menjalankan segala instruksi yang diperintahkan oleh para pemimpin.

### **2. Fungsi Konsultatif**

Berbeda dengan fungsi instruktif, fungsi konsultatif sifatnya dua arah. Bawahan dapat berkonsultasi pada pemimpin untuk mencari jalan terbaik dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin diharapkan cukup bijak dan punya pengetahuan terkait hal yang sedang dikerjakan supaya bisa mengarahkan bawahannya dengan baik.

### **3. Fungsi Partisipasi**

Dalam fungsi ini, pemimpin mampu mengaktifkan partisipasi para pesertanya sehingga mereka juga turut

berpartisipasi dan berinisiatif dalam suatu proyek. Para bawahan tidak hanya sekedar menjalankan perintah saja.

#### **4. Fungsi Delegasi**

Dalam fungsi delegasi, pemimpin mampu untuk mendelegasikan suatu wewenang kepada orang lain yang memang sesuai dengan tugas tersebut.

Bukan hanya mampu memerintah, ia juga harus mampu untuk mengetahui tugas-tugas yang cocok didelegasikan kepada bawahannya.

#### **5. Fungsi Pengendalian**

Fungsi pengendalian berarti pemimpin mampu untuk mengendalikan segala aktivitas bawahannya agar efektif bertugas untuk mencapai tujuan dan tidak keluar jalur.

Dalam menjalankan fungsi ini, dibutuhkan pemimpin yang tegas dan juga pemimpin yang teliti dalam mengamati bawahannya.

### **D. Tujuan Kepemimpinan**

Apa tujuan dari kepemimpinan di sebuah bawahan atau organisasi? Berikut tujuan-tujuan yang harus dipahami untuk menyukseskan proses ini.

#### **1. Mencapai Tujuan**

Kepemimpinan merupakan sebuah hal yang dibutuhkan dalam perusahaan/kelompok supaya tujuan dapat tercapai. Tanpa adanya satu pun pihak yang berjiwa pemimpin, tujuan sulit untuk dicapai karena tidak ada sosok yang bisa dijadikan pegangan.

#### **2. Memotivasi Orang Lain**

Tujuan lain dari kepemimpinan adalah untuk memotivasi orang lain agar bisa melakukan sebuah hal dengan baik dan memaksimalkan kemampuan.

Bila tidak ada sosok pemimpin, banyak orang yang akan mengalami demotivasi karena mereka tidak terpacu akan sesuatu atau tidak merasa memiliki kewajiban untuk melakukan hal tertentu.

## **E. Sifat Pemimpin**

Ada beberapa sifat yang mampu menjadikan seseorang sebagai pemimpin yang baik. Nah, apa sajakah sifat-sifat tersebut? Ini dia jawabannya.

### **1. Punya Pendirian**

Sebagai seorang pemimpin, Anda wajib untuk punya pendirian yang teguh. Pendirian kuat tidak akan membuat Anda mudah goyah dan juga membuat Anda konsisten dalam menjalankan sesuatu. Bayangkan apabila pendirian Anda mudah goyah. Sudah pasti Anda akan mudah untuk dipengaruhi orang lain dan tak dapat mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan dengan baik.

### **2. Proaktif**

Pemimpin harus proaktif. Pemimpin tidak boleh pasif, karena apabila seorang pemimpin bersifat pasif, tujuan tidak akan kunjung tercapai, bahkan ini akan membuat bawahan tidak memiliki rasa hormat kepadanya.

Seorang pemimpin yang baik punya inisiatif kuat akan berbagai hal sehingga bawahan pun dapat mengandalkannya dalam berbagai macam situasi.

### **3. Jujur**

Kejujuran mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sosok yang jujur adalah sosok yang dapat diandalkan dalam berbagai hal dan tidak akan menggagalkan suatu tujuan hanya untuk kepentingan pribadinya.

Sosok pemimpin yang jujur tidak hanya dapat dipercaya. Dia juga dapat menjerumuskan bawahannya dan mengatakan hal-hal yang sebenarnya tidak sesuai dengan kenyataan.

### **4. Komunikatif**

Komunikatif artinya pemimpin mampu menyampaikan berbagai hal dengan jelas dan tidak menimbulkan kesalahpahaman. Untuk bisa memiliki sifat ini, pemimpin harus tahu bagaimana metode komunikasi yang baik.

Metode komunikasi yang baik artinya adalah komunikasi yang persuasif, yang mampu menarik orang untuk melakukan sesuatu tanpa paksaan. Selain itu, pemimpin yang baik juga semestinya terhindar dari kesalahan penyampaian pesan.

#### **5. Terbuka terhadap Pendapat**

Seseorang boleh menjadi cerdas, tetapi percuma apabila mereka tidak terbuka terhadap ilmu dan juga pendapat baru. Seorang pemimpin wajib terbuka terhadap setiap pendapat yang ada dan tidak boleh menutup diri. Apabila seorang pemimpin menutup diri dari pendapat dan wawasan, mereka tidak akan dapat menjadi orang yang lebih baik dan juga membuat tujuan tak kunjung tercapai.

Pemimpin yang tertutup dengan pendapat atau wawasan juga tak akan mampu untuk menganalisa kelebihan dan potensi bawahannya.

#### **6. Tidak Mudah Iri**

Pada dasarnya, pemimpin memang seseorang yang lebih unggul daripada bawahan. Namun, bukan berarti pemimpin iri apabila bawahannya unggul dalam suatu hal dan justru berusaha untuk terlihat lebih baik.

Pemimpin yang baik harus bisa mengarahkan bawahannya, tetapi juga tetap mampu mengapresiasi bawahannya atas sesuatu yang sukses mereka lakukan.

#### **7. Visioner**

Tentu kita tahu bahwa seorang pemimpin yang baik tak mungkin bisa meramal, tetapi setidaknya mereka punya kemampuan analisis kuat dan bisa merencanakan berbagai hal serta membuat perkiraan tentang apa yang terjadi berdasarkan data-data yang ada.

#### **8. Sabar**

Akan ada banyak cobaan yang didapatkan oleh seorang pemimpin. Kunci dari hal ini tentu adalah kesabaran yang besar. Tanpa adanya kesabaran, bagaimana mungkin pemimpin bisa menyelesaikan suatu masalah dengan kepala dingin?

Pemimpin yang kurang sabar akan mudah menyerah bahkan sebelum ia mencapai tujuannya.

## **F. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Mengingat jenis-jenis kepemimpinan ada banyak, ini berpengaruh pula kepada gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. Berikut beberapa gaya kepemimpinan dan definisinya,

### **1. Kepemimpinan Otokratis**

Pemimpin dengan kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang dominan dalam berbagai tindakan dan juga keputusan yang diambil. Kekuasaan pemimpin sangat mutlak dan hampir tidak ada celah untuk para bawahan memberikan masukan.

Gaya kepemimpinan ini biasa hadir dalam organisasi militer di mana kekuasaan pemimpin amat mutlak serta adanya pemisahan tegas antara atasan dan juga bawahan.

### **2. Kepemimpinan Birokrasi**

Kepemimpinan birokrasi biasa diterapkan dalam kantor pemerintahan atau perusahaan besar yang sudah memiliki budaya kuat mengakar sejak lama. Gaya kepemimpinan birokrasi mengatur berbagai macam hal secara sistematis.

Ada aturan-aturan yang sudah ditetapkan untuk urusan-urusan tertentu, sehingga dalam konteks ini, bawahan tidak punya ruang untuk mendobraknya dan harus mengikuti regulasi yang ada.

### **3. Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan yang satu ini memberikan ruang bagi bawahan untuk berpartisipasi lebih dalam pembuatan sebuah keputusan. Pendapat bawahan didengarkan tentu bila memberikan pandangan baru dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Hubungan yang terjalin antara atasan dan juga bawahan sangat bersahabat serta hangat dan tidak ada suasana otoriter. Gaya kepemimpinan yang satu ini sangat

cocok diterapkan di perusahaan-perusahaan rintisan atau organisasi nirlaba.

#### **4. Kepemimpinan Delegatif**

Pada gaya kepemimpinan delegatif, para bawahan diberikan kebebasan oleh para pemimpin. Maka dari itu, bawahan punya ruang untuk melakukan hal-hal sesuai dengan keyakinan mereka dan mampu mengambil keputusan sendiri.

Namun, kepemimpinan delegatif ini hanya bisa diterapkan apabila para bawahan sudah cukup matang dalam mengambil keputusan, karena jika tidak, para bawahan akan mengambil keputusan yang salah.

## **BAB XIII**

### **MANAJEMEN KONFLIK**

#### **A. Pengertian**

Setiap perusahaan pasti wajar saja ketika menemui konflik dalam bisnis. Konflik tersebut terjadi bisa karena ada perbedaan pendapat atau bisa pula karena persaingan yang ketat. Tetapi hal ini seharusnya bisa diatasi dengan baik agar tidak semakin memburuk. Caranya, dengan menerapkan manajemen konflik.

Manajemen konflik merupakan suatu pendekatan atau suatu kegiatan yang dilakukan untuk komunikasi dengan pihak yang terkait dengan konflik tersebut. Pelaku konflik tersebut bisa mempengaruhi kepentingan bersama dalam suatu organisasi. Salah satunya adalah perusahaan.

Konflik dalam suatu perusahaan memang biasa terjadi. Tetapi konflik bisa memperburuk keadaan dan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan adanya manajemen konflik dalam perusahaan agar tidak terjadi masalah yang lebih besar karena konflik tersebut.

Menurut ahli Howard Ross, manajemen konflik adalah manajemen konflik adalah langkah yang diambil pihak ketiga dengan tujuan mengarahkan konflik ke hasil tertentu yang mungkin/tidak menghasilkan hasil akhir berupa penyelesaian konflik atau mungkin/tidak menghasilkan ketenangan atau hasil mufakat.

Adanya manajemen konflik dalam perusahaan enterprise memiliki banyak fungsi. Manajemen konflik bisa meningkatkan kreatifitas dan kinerja para pekerja, mengembangkan kemampuan karyawan, melatih kemampuan menyelesaikan konflik, hingga meningkatkan rasa saling menghormati. Hal ini akan membangun perusahaan menuju lebih baik lagi.

Tujuan manajemen konflik adalah untuk:

1. memanfaatkan aspek positif konflik;



2. menyelesaikan konflik organisasi dan antarpersonel;
3. meminimalkan dampak konflik pada tujuan.

Thamhain dan Wilemon menginvestigasi aspek proyek apa saja yang dapat menyebabkan konflik dan mengidentifikasi tujuh sumber utama, antara lain jadwal, prioritas, dan biaya. Mereka juga mencatat bagaimana konflik tersebut beragam dalam hal intensitas konflik yang mereka ciptakan selama siklus hidup proyek.

Meskipun masalah jadwal, prioritas, biaya dan lainnya dapat diperdebatkan, ini dapat menimbulkan konflik di antara orang-orang. Ketidaksetujuan dapat terjadi karena melibatkan banyak dan beragamnya para pihak untuk bekerja. Hal ini dapat dibagi menjadi dua anggota tim manajemen, kadang-kadang dalam tim manajemen dan kadang-kadang sebagai penyedia atau dua pemangku kepentingan.

Ketidaksetujuan umumnya terjadi karena faktor-faktor berikut:

1. gaya bekerja yang menimbulkan konflik;
2. asumsi yang tidak dapat diungkapkan;
3. persepsi konflik;
4. perbedaan nilai personel;
5. emosi seperti stres, takut, dan ketidakpastian;
6. peran yang mengandung konflik;
7. kesalahpahaman;

## **B. Manajemen Konflik Dalam Perusahaan**

Saat menetapkan manajemen konflik dalam perusahaan, ada strategi dan cara yang bisa dilakukan agar proses manajemen konflik bisa tepat sasaran. Proses ini tentunya penting untuk diperhatikan agar perusahaan tidak salah langkah dalam upaya meredakan konflik yang terjadi. Berikut ini adalah strategi manajemen konflik perusahaan:

### **Pengenalan**

Sebelum mengambil langkah atas apa yang perlu dilakukan, ada baiknya untuk mengenali apa masalah yang sedang terjadi. Langkah ini diambil untuk mengenali akar

masalah yang terjadi jadi Anda bisa mendapatkan informasi seputar awal terjadinya konflik.

### **Diagnosa**

Setelah mengetahui akar permasalahan yang terjadi, melakukan diagnosa perlu dilakukan untuk mengetahui langkah apa yang perlu diambil untuk menyelesaikan masalah. Diagnosa dilakukan agar langkah yang diambil sesuai dengan permasalahan yang terjadi.

### **Menyepakati Solusi**

Setelah diagnosa dilakukan, langkah selanjutnya adalah menyepakati solusi yang diambil. Solusi yang diambil harus seimbang dan tidak berat sebelah. Jadi tidak ada pihak yang merasa dirugikan satu sama lain. Agar tidak terjadi konflik yang berlanjut lebih lama lagi.

### **Pelaksanaan**

Solusi yang telah disepakati kemudian harus dilaksanakan bersama. Semua pihak yang terlibat harus menyetujui dan tentu saja ikut melaksanakan solusi tersebut. Karena sudah disepakati, maka pelaksanaan harus dilakukan bersama-sama untuk hasil yang terbaik.

### **Evaluasi**

Melakukan evaluasi bersama-sama setelah konflik selesai adalah salah satu strategi manajemen konflik juga. Dengan adanya evaluasi, konflik-konflik serupa bisa dihindari di masa depan. Sehingga tidak perlu lagi terjadi konflik dalam satu perusahaan.

## **C. Tipe Manajemen Konflik dalam Perusahaan**

Setiap perusahaan pasti memiliki konflik bisnis masing-masing. Selain strategi yang tepat untuk mengatasi konflik dalam perusahaan, diperlukan juga beberapa tipe tentang cara menangani konflik tersebut. Berikut ini adalah tipe manajemen konflik yang bisa dilakukan oleh perusahaan:

### **1. Accommodating**

*Accommodating* dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai pendapat pihak yang terlibat dengan konflik. Setelah itu, musyawarah akan dilakukan

untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Dengan mengakomodasi pendapat pihak yang terlibat, diharapkan keputusan yang diambil tidak berat sebelah.

## 2. **Avoiding**

Menghindari konflik atau hal-hal yang bisa menyebabkan konflik bisa menjadi salah satu cara manajemen konflik yang bisa dilakukan oleh perusahaan.

## 3. **Compromising**

Cara ini hampir mirip dengan *accommodating* tetapi ada sedikit perbedaan yang diberikan. Jika *accommodating* mengumpulkan pendapat dari pihak yang terkait konflik, *compromising* mengambil keputusan untuk jalan keluar yang tetap menguntungkan kepentingan bersama. Ada 4 bentuk kompromi yaitu:

- a. Separasi dengan cara memisahkan pihak yang terlibat konflik agar konflik bias terselesaikan.
- b. Atrasi yang berarti persetujuan atas keputusan yang diambil oleh pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik.
- c. Mengambil keputusan dengan kebetulan tetapi sesuai dengan aturan yang berlaku dan tetap adil.
- d. Menyogok atau memberikan imbalan kepada pihak ketiga yang memberikan keputusan konflik agar pihaknya dimenangkan dalam penyelesaian konflik tersebut. Hal ini curang dilakukan tetapi melihat konflik yang terjadi dan bagaimana penyelesaiannya terlebih dahulu.

## 4. **Collaborating**

*Collaborating* adalah langkah yang diambil untuk menyelesaikan konflik dengan cara berkolaborasi. Kolaborasi ini dilakukan untuk menyelesaikan konflik dan tetap mementingkan kepentingan kedua pihak secara adil.

## 5. **Competing**

*Competing* adalah cara mengelola konflik yang membuat pihak yang terkait bersaing untuk memenangkan kepentingan masing-masing pihak. Dengan cara ini, tentunya akan ada pihak yang kalah dan yang menang.

## 6. *Conglomeration*

Conglomeration adalah cara menyelesaikan konflik bisnis dengan menggabungkan 5 tipe manajemen konflik di atas. Cara ini memang menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk mencapai penyelesaian.

Konflik memang bisa terjadi pada setiap kalangan dan juga dalam setiap perusahaan. Apalagi jika konflik tersebut berkaitan dalam dunia bisnis. Konflik bisa terjadi secara tidak sengaja. Oleh karena itu perusahaan memerlukan manajemen konflik agar tidak terjadi perpecahan dalam suatu bisnis.

Dengan manajemen konflik yang dipersiapkan perusahaan kinerja karyawan dan produktivitas akan lebih meningkat. Alasannya karena karyawan akan lebih leluasa mengemukakan pendapat saat terjadi konflik sehingga perusahaan bisa mencari jalan keluar yang sesuai dan baik untuk kedua belah pihak.

Pengembangan kemampuan karyawan juga akan semakin terasah. Salah satunya adalah kemampuan berpikir logis, kreatif dan rasional dalam proses bisnis. Ini dikarenakan konflik membuat karyawan harus berpikir tentang bagaimana cara agar permasalahan bisa selesai tanpa merugikan banyak pihak.

Perusahaan juga akan memiliki lebih banyak karyawan yang memiliki kemampuan penyelesaian konflik lebih banyak. Kemampuan ini akan sangat berguna bagi perusahaan. Karyawan akan lebih terasah dalam menangani konflik dan mencari jalan keluar atau solusi atas masalah yang terjadi.

Selain itu, adanya manajemen konflik yang tepat juga bisa meningkatkan rasa hormat karyawan pada perusahaan dan satu sama lain. Dengan banyaknya perbedaan pendapat yang muncul saat konflik, maka akan semakin besar juga pembelajaran untuk menerima perbedaan bagi karyawan. Sehingga rasa hormat satu sama lain akan tercipta.

Hal ini mengapa mengelola konflik sangat penting untuk ada dalam perusahaan. Setiap perusahaan pasti akan membutuhkan manajemen konflik yang tepat setiap saat. Karena dalam bisnis pasti akan ada yang bersinggungan. Agar kondisinya tidak semakin parah, maka akan diperlukan manajemen konflik yang handal.

Selain manajemen konflik, adanya SDM yang saling bekerja sama memajukan perusahaan juga sangat diperlukan. Perusahaan yang mampu mengelola bisnis dengan baik tentunya akan mendapat perkembangan yang pesat juga.

Untuk beberapa bentuk konflik, mediator bisa jadi sangat berguna. Mediator dapat memiliki kewenangan (misal, bila sponsor dapat memediasi antara manajer dengan pemangku kepentingan senior) atau pengetahuan pakar (seperti bila pengetahuan pakar tentang masalah pekerjaan diperlukan).

Mediator harus fokus pada masalah dan bukan pribadi. Mediator juga harus memiliki kemampuan untuk mendengar dan memfasilitasi negosiasi menuju penyelesaian.

Tindakan khusus untuk menyelesaikan konflik antar personel meliputi:

1. memilih tempat dengan hati-hati - yaitu, ruangan yang netral, nyaman, dan mudah diakses;
2. manajemen waktu jelas, dengan berpedoman pada pelaksanaan yang dapat diterima dan tujuan setiap sesi;
3. identifikasi fakta-fakta dan asumsi yang menimbulkan konflik;
4. mengakui tingkat kewenangan yang berbeda dan pengaruhnya di antarpeserta;
5. menilai dampak potensial dari nilai dan opini personel;
6. mencerminkan perspektif, harapan, antagonisme, dan menekankan persetujuan;
7. eskalasi didefinisikan perjalanannya jika penyelesaian tidak mungkin dicapai.

Penyelesaian konflik merupakan suatu keahlian yang kompleks, tetapi mengidentifikasi teknik atau pendekatan

husus membantu memahami keterlibatan dan pengembangan kompetensi yang benar.

## **BAB XIV**

# **PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN**

Perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang ditetapkan ataukah tidak. Selain memastikan, juga perlu diketahui apa yang menjadi penyebab, misalnya, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan. Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinamakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian. Dalam terminologi bahasa Inggris, fungsi ini sering dinamakan dengan fungsi *Controlling, Evaluating, Appraising, dan Correcting*

Semua istilah ini memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol atau mengendalikan, mengevaluasi, menilai atau mengukur, dan mengoreksi. Akan tetapi, dikarenakan fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar Kinerja perusahaan, pengukuran Kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar Kinerja menyimpang dari sernestinya, maka penamaan fungsi controlling lebih banyak digunakan, dan dalam bahasa Indonesia istilah "pengawasan" lebih banyak digunakan. Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya. Termasuk ke dalam fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang memperlambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai. Sebagai kesimpulan, fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagaimana mestinya ataukah tidak. Jika tidak berjalan dengan sernestinya, maka fungsi

pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan.

#### A. Pengertian Pengawasan dan Pengendalian Pengawasan

Pengawasan sebagai komponen dalam proses manajemen memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Proses ini dilaksanakan ketika suatu program sedang dilaksanakan sampai dengan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan. Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. (*Controlling is the process of measure performance and taking action to ensure desired results*). Berdasarkan pengertian ini Schermerhorn menekankan agar manager menetapkan standar atau ukuran kinerja dalam suatu setiap bidang yang ada perusahaan, agar semua dapat berjalan dengan semestinya dan manager berhak mengambil tindakan apa bila terjadi penyimpangan didalam suatu ketetapan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Winardi bahwa pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Seperti yang kita lihat pada kenyataan, bahwa langkah awal dalam proses pengawasan adalah langkah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan.



Dari gambar diatas bisa dilihat, bahwa fungsi pengawasan juga perlu diawasi. Sebagai contoh, apakah tugas pengawas sudah berjalan dengan semestinya? Apakah semua laporan-laporan



sesuai dengan keadaanya sebenarnya? Semuanya merupakan aspek pengawasan dalam fungsi pengawasan.

### **Pengendalian**

Seperti hanya pada mobil, anda menekan gas, maka mobil anda akan berjalan lebih cepat. Jika setir mobil diputar maka mobil akan berganti arah. Tekan pedal rem, maka mobil pun akan segera berhenti atau melaju secara perlahan. Dengan segala perangkat ini, anda mengendalikan arah dan kecepatan. jika beberapa diantaranya tidak berfungsi, mobil tidak akan melakukan apa yang anda inginkan. Dengan kata lain, mobil tersebut berada diluar kendali. Sebuah Organisasi harus dikendalikan agar perangkat harus berada pada tempatnya, untuk memastikan bahwa tujuan strategi dapat tercapai. Akan tetapi pengendalian organisasi lebih rumit dari pada mengemudikan sebuah mobil dijalanan.

Dari pengertian pengawasan dan pengendalian diatas. Pengawasan dan pengendalian merupakan hal yang saling berkaitan yang satu dengan yang lain. Bahkan pengertian keduanya jika dalam bahasa inggris sama, yaitu *controlling*. Sebagai pembuktiannya mari kita lihat pengertian menurut Robert J. Mokler pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang dipergunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan. (*Management control is a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate*

*objectives*).

Pengertian secara lengkap mengenai pengendalian menurut Mockler dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan pengendalian dalam perusahaan bisa diartikan sama. Dalam terminologi bahasa Inggris, hal ini sering dinamakan dengan Controlling, Evaluating, Appraising, dan Correcting.

## **B. Tujuan dari Fungsi Pengawasan**

Menurut Griffin (2000) terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Adapun tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimalkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi. Adaptasi Lingkungan tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Sebagai contoh, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja di sebuah perusahaan barangkali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum, seperti SMU dan lain-lain. Namun saat ini, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, yaitu dari mulai pengetikan, pemrosesan data, laporan keuangan, dan lain sebagainya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah. Saat ini, seseorang yang ingin bekerja di perusahaan tertentu sudah dipersyaratkan untuk memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer. Dalam hal ini, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam hal penggunaan tenaga kerjanya. Ketika kegiatan perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi komputer, maka perusahaan pun perlu melakukan pengawasan dan evaluasi atas tenaga kerja yang dimilikinya. Standar kualifikasi tenaga kerja akhirnya harus disesuaikan.

Pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan

berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan. Meminimalkan Kegagalan.

Tujuan selanjutnya dari fungsi pengawasan merupakan meminimalkan kegagalan. Dalam suatu operasi perusahaan, tentu kegagalan sangat berpeluang untuk terjadi. Seperti contoh karyawan ketika tidak ada yang mengawasi akan bekerja asal-asalan, tidak serius, dan hal-hal lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Jika perusahaan menargetkan untuk memproduksi 10.000 unit, tentu dengan kinerja karyawan yang seperti itu kemungkinan akan ada 1.000 unit yang tidak layak dipasarkan. Tentu hal ini sangat merugikan perusahaan.

Coba dibayangkan jika kejadian tersebut didampingi dengan pengawas, tentu karyawan akan bekerja dengan semestinya. Hal inilah yang mendasari pentingnya fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan dapat diperkecil bahkan dihilangkan.. Meminimalkan Biaya Fungsi selanjutnya dari fungsi pengawasan adalah meminimalkan biaya. Seperti yang dicontohkan diatas, ketika perusahaan menerima kegagalan sebanyak 1.000 unit, tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang terbuang dengan sia-sia. Dengan adanya implementasi fungsi pengawasan diharapkan dapat meminimalkan biaya perusahaan. Mengantisipasi Kompleksitas dari Organisasi.

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik. Agar keempat tujuan dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini akan diuraikan langkah-

langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami..

#### Langkah-Langkah Proses Pengawasan

1. Langkah-langkah yang harus perlu dilaksanakan dalam proses pengawasan antara lain :  
Penetapan standar dan metode penilaian Kinerja
2. Penilaian Kinerja
3. Penilaian apakah Kinerja memenuhi standar ataukah tidak
4. Pengambilan tindakan koreksi

#### Add.1.Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kinerja.

Idealnya, tujuan yang ingin dicapai organisasi bisnis atau perusahaan sebaiknya ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan. 'Lengkap' di sini berarti bahwa penetapan standar sebaiknya juga dilakukan pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat tiga alasan mengapa tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan.

Pertama adalah bahwa sering kali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. Misalnya untuk bagian pemasaran, perusahaan memiliki tujuan untuk "meningkatkan penjualan". Tujuan ini jelas namun sangat sulit untuk diukur, sehingga jika dilakukan evaluasi apakah tujuan peningkatan ini tercapai atau tidak menjadi tidak mudah untuk dinilai. Sebagai contoh, penjualan tahun ini sebanyak 2.001 unit jika dibandingkan dengan penjualan tahun lalu sebanyak 2000 unit adalah termasuk ke dalam peningkatan penjualan. Tetapi, apakah ini yang diinginkan? 1 unit peningkatan adalah juga peningkatan bukan?

Kedua, berdasarkan alasan pertama tersebut, sebaiknya tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan. Misalnya saja, "meningkatkan penjualan sebesar 50 persen". Dengan rumusan tujuan seperti ini, maka tujuan lebih jelas dan lebih lengkap sehingga mudah untuk dinilai pada saat

implementasi apakah tercapai ataukah tidak. Berdasarkan contoh di atas, jika peningkatan penjualan yang diinginkan adalah 50 persen, maka penjualan tahun ini yang diharapkan adalah sebanyak 3.000 unit karena jumlah tersebut adalah peningkatan sebesar 50 persen dari penjualan tahun lalu yang sebanyak 2.000 unit. Fungsi pengawasan dalam hal ini akan lebih mudah karena manajemen telah memiliki batasan misalnya jika penjualan ternyata berada di bawah 3.000 unit berarti jumlah penjualan kurang dari standar, sehingga manajemen perlu mencari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmampuan perusahaan mencapai standar tersebut, apakah disebabkan karena faktor yang disengaja ataukah tidak, dan seterusnya.

Alasan ketiga mengapa penetapan tujuan perlu dilakukan secara jelas dan lengkap adalah bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan. Manajemen akan dengan mudah menjelaskan kepada seluruh pihak dalam organisasi jika tujuan organisasi jelas dirumuskan. Peningkatan penjualan sebesar 50 persen adalah lebih mudah untuk dikomunikasikan apabila dibandingkan dengan "peningkatan penjualan" saja. Sebagaimana contoh di atas, peningkatan penjualan sebanyak 1 unit juga merupakan peningkatan, akan tetapi tentu saja bukan sekadar itu yang dimaksud pada umumnya.

#### Add. 2. Penilaian Kinerja.

Pada dasarnya penilaian Kinerja adalah upaya untuk membandingkan Kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian Kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus-menerus. Terdapat beberapa kegiatan yang hanya dapat dilihat kualitas pengerjaannya pada saat akhir dari kegiatan tersebut. Misalnya saja sebuah proses produksi dari sepasang sepatu. Setelah sepasang sepatu jadi, maka kita dapat melihat kualitas

sepatu tersebut berdasarkan produk akhir atau produk jadi nya. Namun demikian, kita juga dapat mengevaluasi bahwa sekiranya. kualitas sepatu yang dinilai ternyata tidak sebagaimana mestinya, maka hal tersebut bisa saja terjadi pada saat pengerjaan, maupun sebelum pengerjaan sepatu tersebut dilakukan. Namun pada tahap fokus pengawasan lebih kepada penentuan dengan cara bagaimana penilaian akan dilakukan? Berapa lama sekali? Apa saja yang perlu dinilai? dan lain sebagainya. Jika pada tahap sebelumnya kita telah menetapkan bahwa standar yang kita hendak capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen, maka dalam tahap ini kita tetapkan bahwa penilaian akan dilakukan oleh manajer penjualan misalnya setiap 1 tahun sekali dengan menilai tingkat penjualan yang dicapai selama satu tahun tersebut. Karena yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan, maka variabel yang akan kita nilai juga kita tentukan, yaitu misalnya jumlah penjualan pada tahun itu.

#### Add.3. Membandingkan Kinerja dengan Standar.

Setelah kita menetapkan bahwa yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan setiap satu tahun sekali oleh manajer penjualan, maka pada tahap ini manajer penjualan akan melakukan perbandingan dari apa yang telah diperoleh di bagian penjualan dengan standar yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, karena kita telah menetapkan standar yang akan kita capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen dari tahun sebelumnya, maka manajer penjualan kemudian melakukan pengecekan dari data penjualan tingkat penjualan yang telah dicapai pada tahun ini, dan kemudian juga data penjualan pada tahun yang lalu. Setelah kedua data penjualan dari tahun lalu dan tahun ini diperoleh, manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan atas apa yang dicapai tahun ini dengan yang telah dicapai pada tahun lalu.

Untuk kondisi yang lain, ukuran yang digunakan mungkin berbeda. Kehadiran pegawai ke kantor, kita gunakan standar persentase kehadiran dan kita nilai Kinerjanya berdasarkan persentase kehadiran yang dicapai setiap pegawai

per bulannya misalnya. bagian keuangan, kita dapat membandingkan realisasi anggaran dengan yg dianggarkan. Ukuran standar ditentukan oleh perusahaan berdasar tingkat kepentingannya. Penilaian umumnya akan dilakukan dengan membandingkan antara Kinerja dengan standar.

Add 4. Pengambilan tindakan koreksi.

Melakukan Tindakan Koreksi Jika Terdapat Masalah, Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara Kinerja dengan standar, kita dapat informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan bahwa Kinerja berada di atas standar, sama dengan standar, atau di bawah standar. Ketika Kinerja berada di bawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah. Oleh karena itu perusahaan kemudian perlu melakukan pengendalian, yaitu dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu Kinerja berada di bawah standar, lalu kemudian perusahaan melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut. Pengendalian ini perlu untuk dilakukan agar perusahaan dapat memastikan bahwa apa yang tengah dilakukan oleh perusahaan benar-benar diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, di mana indikator pencapaian tujuan di antaranya adalah menyesuaikan capaian perusahaan agar sesuai dengan standar. Ketika misalnya-sebagaimana contoh di atas-ternyata tingkat penjualan di bawah standar, maka perusahaan perlu mencari penyebabnya, apakah misalnya disebabkan karena promosi yang kurang, kurangnya tenaga penjual, bertatnbahnya pesaing, turunnya daya beli masyarakat, atau mungkin penyebab lainnya. Ketika misalnya penjualan kurang diketahui karena promosi yang kurang, barangkali tindakan koreksi yang perlu dilakukan adalah menambah pengeluaran untuk promosi. Ketika penyebab kurangnya tenaga penjual, mungkin tindakan koreksinya adalah merekrut tenaga marketing yang baru. Demikian pula untuk berbagai faktor penyebab lainnya. Pada intinya, manajer atau perusahaan berusaha untuk mencari penyebab ketidakmampuan mencapai Kinerja sesuai dengan standar untuk kemudian tindakan koreksinya.

Berdasarkan uraian dari tahapan proses pengawasan di atas, maka dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan terkait dengan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengawasi kegiatan perusahaan dan memastikannya agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu pula dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan juga mencakup kegiatan pengendalian, yaitu ketika perusahaan berusaha untuk mengantisipasi berbagai faktor yang mungkin akan menghambat jalannya kegiatan perusahaan, seperti misalnya melakukan tindakan koreksi terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi. Tak heran jika sebagian teoritis kadang kala mengartikan fungsi controlling ini tidak saja sebagai fungsi pengawasan, tetapi juga fungsi pengendalian.

### C. Fungsi Pengawasan dalam Praktek

#### 1. Pengawasan Berdasarkan Proses Kegiatan.

Proses kegiatan erat kaitannya dengan waktu, maka dalam proses kegiatan memiliki tiga jenis fungsi pengawasan yang biasa dilakukan manajemen organisasi. Ketiga macam tersebut adalah pengawasan awal (*feedforward controlling*), pengawasan proses (*concurrent controlling*), dan pengawasan akhir (*feedback controlling*).

#### 2. Pengawasan Internal dan External.

Fungsi pengawasan selain dibagi berdasarkan waktu, bisa juga dibagi berdasarkan subjek yang melakukan pengawasan, pengawasan jenis ini dibagi menjadi dua, yaitu

##### a. Pengawasan Internal.

Pengawasan Internal adalah pengawasan terhadap beban-beban yang dilakukan secara mandiri oleh setiap karyawannya.

##### b. Pengawasan External.

Pengawasan External adalah pengawasan yang dilakukan terhadap seseorang atau bagian oleh orang lain atau oleh bagian diluar bagian yang diawasi (biasanya bagian yang lebih tinggi).

#### 3. Pengawasan Berdasarkan Fungsi Operasional dalam Manajemen



Pengawasan dari segi fungsi operasional adalah melakukan pengawasan berdasarkan bagian-bagian yang ada dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Pengawasan jenis ini memiliki banyak pembagian, yaitu :

- a. Pengawasan di Bagian SDM.
- b. Pengawasan di Bagian Informasi.
- c. Pengawasan di Bagian Keuangan.
- d. Pengawasan di Bagian Pemasaran.
- e. Pengawasan di Bagian Operasional atau Produksi.

#### **D. Proses Pengendalian**

Pada umumnya dalam organisasi, proses pengendalian yang ditempuh oleh manajer meliputi penetapan hasil yang diinginkan, penentuan prediktor hasil, penentuan standar atas prediktor dan hasil, penentuan jaringan informasi dan umpan balik, serta penilaian informasi dan pengendalian tindakan perbaikan (Stoner dan Wankel, 1986: 580-582). Menetapkan Hasil yang Diinginkan (*Define Desired Results*). Sejalan mungkin seorang manajer dalam menetapkan hasil yang ingin dicapai. Jika tidak jelas dikawatirkan dalam proses implementasi akan menyebabkan kebingungan.

Menentukan Prediktor Hasil (*Establish Predictor of Result*). Fungsi pengendalian untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam implementasi planning yang telah ditetapkan. Saat ada terdeteksi suatu kesalahan dalam pelaksanaan, seorang yang bertanggung jawab dalam hal tersebut harus memiliki sebuah indikator atau prediktor sebagai tolak ukur apakah semua yang telah dilaksanakan dapat tercapai, sesuai dengan rencana awal. Sebagai seorang manajer harus memiliki indikator yang tepat agar semua berjalan dengan baik.

Menentukan Standar atas Prediktor dan Hasil (*Establish Standards for Predictors and Results*). Keputusan untuk menentukan standar atas prediktor dan hasil adalah langkah yang tepat untuk kesuksesan dalam proses pengendalian. Tanpa tolak ukur, manajer barangkali bereaksi secara berlebihan terhadap penyimpangan yang tidak berarti atau gagal memberikan reaksi terhadap penyimpangan yang

signifikan. Suatu standar memiliki dua tujuan pokok, yaitu untuk memotivasi agar para karyawan dapat berprestasi tinggi, dan berfungsi sebagai patokan atas kinerja aktual yang akan dibandingkan (Dr.H.B.Siswanto,M.Si, 2015).

Menentukan Jaringan Informasi dan Umpan Balik (*Establish the Information and Feedback Network*). Informasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam setiap proses, untuk itu manager dituntut agar bisa memberikan informasi yang dibutuhkan kepada atas maupun bawahan. Menilai Informasi dan Pengendalian Tindakan Perbaikan (*Evaluate Information and Take Corriptive Action*). Dalam hal ini, suatu perusahaan harus memiliki standar dalam indikator dan membandingkan indikator yang telah dibuat dengan standar yang ada.

#### **E. Pendekatan dalam Mempertahankan Fungsi Pengawasan.**

Menurut Dessler (2004) berpendapat bahwa ada dua pendekatan dalam mempertahankan fungsi pengawasan, yaitu:

##### **1. Sistem Pengawasan Tradisional.**

Sistem pengawasan tradisional adalah upaya atau sistem untuk mempertahankan fungsi pengawasan melalui prosedur dan kegiatan yang melibatkan penentuan standar dan berbagai upaya untuk mencapai standar tersebut.

##### **2. Sistem Pengawasan yang Berdasarkan Komitmen.**

Pengawasan sistem ini lebih menekankan dari sisi internal dari pada eksternal. Melakukan intropeksi dari dalam hal ini lebih berpengaruh. Sistem ini dalam implementasinya agak sulit. Karyawan dituntut agar selalu bisa intropeksi diri. Untuk melakukan hal ini menjadi budaya, perusahaan perlu melakukan pelatihan.

#### **F. Alat Bantu Pengawasan Manajerial.**

Ada banyak teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efektif. Dua teknik yang paling terkenal adalah manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) dan sistem informasi manajemen (*management information systems*)

1. *Management By Exception (MBE)*. MBE, atau prinsip pengecualian

Memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin.



Hal ini dapat di praktekkan oleh manajer-manajer penjualan, produksi, keuangan, personalia, pembelian, pengawasan mutu, dan bidang-bidang fungsional lainnya. Bahkan manajer-manajer lini pertama dapat mempergunakan prinsip ini dalam pengawasan harian mereka.

Pengawasan yang ditunjukkan pada terjadinya kekecualian ini murah, tetapi penyimpangannya baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin.

2. *Management-Information System (MIS)*.

MIS memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan dengan efektif. MIS adalah sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang direncanakan agar keputusan-keputusan manajemen yang efektif dapat

dibuat. Sistem menyediakan informasi waktu yang lalu, sekarang dan yang akan datang serta kejadian-kejadian

## DAFTAR PUSTAKA

- Caplin, James P. 1993, Kamus Lengkap Psikologi Terjemahan oleh Kartini Kartono, (Jakarta:Grafindo Persada).
- DePorter Bobbi & Mike Hernacki. 2003, Quantum Learning (Bandung:Mizan)
- Djamarah, Syaiful B. 2002, Psikologi Belajar (Jakarta:Rineka Cipta)
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan saefullah. Pengantar Manajemen. 2004.
- Gunarsa, Singgih D. 2003, Psikologi Perawatan (Jakarta:BPK Gunung Mulia)
- Hasibuan, Malayu . Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara,2001
- Hamalik, Oemar. 1992, Psikologi Belajar Mengajar (Bandung:Sinar Baru) Moekjizat. 1984, Dasar-dasar Motivasi (Bandung:Sumur)
- Mustaqim. 1991, Psikologi Pendidikan (Jakarta:Rineka Cipta)
- Mahmud, Dimyati. 1990, Psikologi Suatu Pengantar (Yogyakarta:BPFE)
- Santrock, J.W. 2007, Psikologi Pendidikan (Jakarta:Kencana Prenada).Siswanto, Pengantar Manajemen. Jakarta:PT.Bumi Aksara. 2015
- Syah, Muhibbin. 2004, Psikologi Belajar (Jakarta:Raja Grafindo Persada)

Siswanto, Pengantar Manajemen. Jakarta:PT.Bumi Aksara. 2015 T.  
Hani Handoko. Manajemen Edisi II. Yogyakarta: BPFE  
Yogyakarta.2009.....T.Hani Handoko, op cit,halaman 53-59

Walgito, Bimo.2002, Psikologi Umum (Yogyakarta:Andi)

Pengawasan Dan Pengendalian Organisasi.  
<http://katarizon.blogspot.co.id> diakses pada Oktober 2016

Fungsi Pengawasan Dan Pengendalian  
<http://dykaandrian.blogspot.co.id> diakses pada Oktober 2016

<https://www.jurnal.id/id/blog/strategi-manajemen-konflik-dalam-perusahaan/>

<https://www.praxisframework.org/id/knowledge/conflict-management>

<https://salamadian.com/pengertian-kepemimpinan/>  
<http://qieqierizky.blogspot.com/2012/11/1-motivasi-a.html#26HTOmbeoMwDbG93.99>

<https://gussalviyaranti.wordpress.com/2013/11/21/motivasi-dan-komunikasi/>

<https://muhamadmuslihlatief91.wordpress.com/2012/10/30/15-penyusunan-personalia-organisasi/>

<http://myzahblogger.blogspot.com/2016/11/manajemen-penyusunan-personalia.html>

<https://www.kajianpustaka.com/2012/10/metode-prosedur-seleksi-penerimaan-karyawan.html>

<https://nuryaniniw99.blogspot.com/2016/09/makalah-pengantar-manajemen-wewenang.html>

<http://legalstudies71.blogspot.com/2016/06/hambatan-hambatan-dalam-pendelegasian.html>

<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pendelegasian-wewenang-elemennya/>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/manajemen-perubahan/>  
[www.ilmukomputer.com](http://www.ilmukomputer.com)

id.wikipedia.org  
<http://dizhakatray.blogspot.com/2010/10/sejarah-perkembangan-manajemen.html>  
<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/pengertian-manajemen/>  
<https://www.jurnal.id/id/blog/pengertian-fungsi-dan-unsur-manajemen/>  
<https://reconia4training.wordpress.com/2012/01/27/perencanaan-tenaga-kerja/>  
<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/4-langkah-penting-penyusunan-perencanaan-sdm-perusahaan/>  
<https://brainly.co.id/tugas/24300881>  
<https://legalstudies71.blogspot.com/2018/10/perencanaan-tenaga-kerja-dan-informasi.html>

## BIODATA PENULIS



**Dr. Mulyadi, SE, Akt, MM, MSi, CPMA, SAS, CA.**

Lahir di Sukoharjo pada tahun 1972, menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD Combongan 1, Sukoharjo), Sekolah Menengah Pertama (SMP Negeri 2 Sukoharjo), Sekolah Menengah Atas (SMA Negeri 1 Sukoharjo). Mempeoleh

gelar Sarjana Ekonomi (SE) dari Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta pada tahun 1996; Magister Manajemen (MM) pada tahun 2005, Magister Sain (MSi) pada tahun 2007 dan Doktor Ilmu Ekonomi (Dr) pada tahun 2017 dari Universitas Trisakti Jakarta. Mempunyai Register Akuntan (Akt) pada tahun 1996, Chartered Accountant (CA), Certified Profesional Management Accounting (CPMA), Sertifikat Akuntansi Syariah (SAS), Certified Risk Management dari Badan Sertifikat Manajemen Resiko (BSMR IV).

Pengalaman praktisi perusahaan kepelabuhanan diperoleh sejak tahun 1997 pada PT Krakatau Bandar Samudera (Krakatau Steel Group), menjadi Manager Keuangan pada tahun 2004 dan General Manager pada tahun 2010. Pernah menjadi Direktur Utama pada Holding Company BUMD, Komisaris pada perusahaan yang bergerak pada Jalan Tol. Saat ini menjadi Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.





**Widi Winarso S.E.,M.M.,** Lahir di Pemalang 19 Juni. Lulus S1 tahun 2004 Jurusan Akuntansi dari STIE YAI Jakarta, Lulus S2 Magister Manajemen dari Universitas Persada Indonesia “YAI” Jakarta tahun 2007. Penulis sebelumnya berkarir sebagai praktisi baik sebagai *Accounting, Finance* juga Auditor di banyak perusahaan besar di tanah air. Karir Dosen dimulai dari menjadi Dosen Tetap Akademi BSI dan Universitas BSI Bandung sejak 2008 hingga 2015. Penulis sekarang selain sedang menyelesaikan studi S3 Ilmu Manajemen juga aktif mengajar sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Banyak artikel maupun jurnal yang telah dihasilkannya. Sebagai seorang dosen berpangkat Lektor, penulis aktif menulis sebagai wujud aktualisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Mudah-mudahan buku yang telah disusun beliau ini bisa bermanfaat buat kita semua, aamiin ya